

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA VEŘEJNÉ EKONOMIKY

Spokojenost zákazníků Úřadu práce ČR
Satisfaction of Customers of the Labour Office

Student:	Bc. Veronika Podešvová
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Vrabková Iveta, Ph.D.

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra veřejné ekonomiky

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Veronika Podešvová**
Studijní program: N6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor: 6202T055 Veřejná ekonomika a správa
Specializace: 00 Veřejná ekonomika a správa
Téma: **Spokojenost zákazníků Úřadu práce ČR**
Satisfaction of Customers of the Labour Office

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Úřad práce ČR a jeho zákazníci
 3. Měření spokojenosti zákazníků veřejné správy
 4. Doporučení ke zlepšení činnosti Úřadu práce ČR na základě šetření spokojenosti zákazníků
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- HENDRYCH, Dušan. *Správní věda. Teorie veřejné správy*. 2. dopl. a rozš. vyd. Praha: Aspi, 2007. 211 s. ISBN 978-80-7357-248-8.
- METTERS, Richard, Kathryn KING-METTERS, Madeleine PULLMAN and Steve WALTON. *Successful Service Operations Management*. 2nd ed. London: Tomson, 2006. p. 406. ISBN 13-978-0324-31447-2.
- NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Iveta Vrabková, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012



doc. Ing. Petr Tománek, CSc.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Ivetě Vrabkové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Také děkuji kamarádkám Bc. Pavle Stýskalové a Bc. Kamile Dončové za pomoc při samotném průběhu šetření spokojenosti. Velký dík patří také mé rodině za podporu během studia.

OBSAH

1	ÚVOD.....	6
2	ÚŘAD PRÁCE ČR A JEHO ZÁKAZNÍCI.....	8
2.1	Veřejná správa.....	8
2.1.1	Samospráva	10
2.1.2	Státní správa	11
2.2	Státní správa na úseku zaměstnanosti v ČR.....	12
2.2.1	Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR.....	14
2.2.2	Úřad práce ČR.....	15
2.2.2.1	Postavení Úřadu práce v institucionálním smyslu	16
2.2.2.2	Organizační uspořádání Úřadu práce	17
2.2.2.3	Úkoly Úřadu práce	18
2.2.2.4	Činnost Úřadu práce.....	18
2.3	Zákazník.....	20
3	MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY	23
3.1	Spokojenost zákazníka.....	23
3.2	Významy měření spokojenosti	25
3.3	Modely spokojenosti zákazníka	26
3.3.1	Diferenční model.....	26
3.3.2	Model možných reakcí	27
3.3.3	Kano model	29
3.4	Znaky spokojenosti	31
3.5	Způsoby měření spokojenosti.....	34
3.5.1	Metoda ServQual.....	38
3.5.2	Podle Mateidese	42

3.5.2.1	Znakově orientované modely	42
3.5.2.2	Metody orientované na prožité zkušenosti	44
3.5.3	Měření a monitorování spokojenosti zákazníka podle Nenadála	47
3.5.4	Způsoby zjišťování spokojenosti zákazníků podle Kotlera	47
3.6	Metody sběru dat	48
3.6.1	Oblasti měření spokojenosti zákazníků ve veřejném sektoru	49
4	DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ ČINNOSTI ÚŘADU PRÁCE ČR NA ZÁKLADĚ ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	51
4.1	Výzkumná metoda	51
4.2	Zaměření dotazníkového šetření – cíl a problémové okruhy	52
4.3	Výsledky provedeného dotazníkového šetření	53
4.3.1	Vyhodnocení dotazníku	54
4.3.1.1	Charakteristika respondentů	54
4.3.1.2	Styl jednání a vstřícností zaměstnanců (úředníků) ÚP	56
4.3.1.3	Profesionalita zaměstnanců (úředníků) ÚP	56
4.3.1.4	Srozumitelnost předávaných informací	57
4.3.1.5	Rychlost a kvalita	58
4.3.1.6	Čekací doba	59
4.3.1.7	Úřední hodiny	60
4.3.1.8	Informace na nástěnkách či chodbách	61
4.3.1.9	Prostředí kanceláře a upravenost zaměstnanců	61
4.3.1.10	Celková spokojenost s prací ÚP	62
4.3.1.11	Spokojenost dle důležitosti zákazníka	63
4.4	Poznámky či připomínky respondentů	67
4.5	Shrnutí dotazníku	68
4.6	Návrhy a doporučení	70

5 ZÁVĚR.....	71
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	74
SEZNAM ZKRATEK.....	79
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	80
SEZNAM PŘÍLOH	81

1 ÚVOD

Veřejná správa v České republice je primárně chápána jako služba veřejnosti, jejíž chod zajišťují určité veřejné instituce. Organizace ve veřejném sektoru si uvědomují, že zvyšování kvality poskytovaných služeb a spokojení zákazníci patří do procesů řízení kvality a přejímají tak některé způsoby řízení od soukromého sektoru.

S celkovým rozvojem společnosti rostou přání a potřeby jejích členů. Poskytovatelé služeb by se měli pružně přizpůsobovat těmto měnícím se potřebám a současně dbát na to, aby se zvyšovala kvalita těchto služeb.

Měření spokojenosti v organizacích veřejného sektoru zatím není příliš rozvinuté, ale postupně jsou přejímány metody měření, které se s úspěchem používají v soukromém sektoru. Jako metodologická vodítka pro zjišťování spokojenosti klientů je využíván např. model ServQual, navržený Parasuramanem a Zeithamlem, který identifikuje mezery mezi zákaznickým očekáváním a skutečně poskytovanou službou.

Tématem diplomové práce je spokojenost zákazníků Úřadu práce ČR, konkrétně pak zákazníků kontaktního pracoviště Úřadu práce ve Frýdku-Místku.

Prvním cílem této diplomové práce je posoudit a charakterizovat možnosti měření spokojenosti zákazníků ve veřejné správě.

Následným cílem této diplomové práce je vyhodnotit úroveň spokojenosti zákazníků na kontaktním pracovišti Úřadu práce ve Frýdku-Místku dle stanovených parametrů.

U druhé a třetí kapitoly této diplomové práce je použita metoda deskriptivní analýzy, vycházející z rešerše odborné literatury. V případě čtvrté kapitoly jsou použity metody dotazníkového šetření, pozorování prostředí, komparace a dedukce.

V druhé kapitole této práce jsou nejprve vysvětleny základní pojmy týkající se veřejné správy, kam spadá taktéž samospráva a státní správa, dále je charakterizováno institucionální zabezpečení státní správy na úseku zaměstnanosti, především tedy Úřad práce ČR, včetně jeho postavení a úkolů a také je zde objasněn pojem zákazník.

Třetí kapitola nastiňuje stručnou deskripci dostupných teoretických poznatků týkajících se metod měření spokojenosti zákazníků, které je možné využít v organizacích veřejné správy. Jsou zde také vysvětleny pojmy spokojenost zákazníka, významy měření spokojenosti, znaky spokojenosti, základní modely spokojenosti zákazníka - mezi něž patří diferenční model, model možných reakcí a Kano-model, různé způsoby měření spokojenosti, dle jednotlivých autorů a taktéž jsou zde zmíněny metody sběru dat.

Čtvrtá kapitola charakterizuje výzkumnou metodu – dotazníkové šetření, která byla použita k měření spokojenosti občanů/zákazníků kontaktního pracoviště ÚP ve Frýdku-Místku. Poté jsou zformulovány cíle a problémové okruhy týkající se spokojenosti. V návaznosti na to, jsou vyplněné dotazníky zpracovány, vyhodnoceny a v závěru práce jsou navrženy náměty a doporučení pro zlepšení současného stavu spokojenosti zákazníku kontaktního pracoviště Úřadu práce ve Frýdku-Místku.

Pro zpracování diplomové práce jsou použity především tyto metody: deskriptivní analýz odborné literatury vycházející z rešerše odborné literatury, dotazníková metoda, pozorování prostředí, analýzu výsledků dotazníkového šetření, komparace a dedukce.

2 Úřad práce ČR a jeho zákazníci

2.1 Veřejná správa

Dle Rektoříka je náplní veřejné správy řídit a spravovat veřejný sektor, přičemž veřejný sektor definuje jako tu „*část národního hospodářství, ve které jsou ve veřejném zájmu uspokojovány potřeby občanů a společnosti prostřednictvím veřejných služeb, je financována převážně z veřejných rozpočtů, řízena a spravována veřejnou správou, rozhoduje se v ní převážně s využitím veřejné volby a podléhá veřejné kontrole*“. (Rektořík, 2002, s.18).

Součástí veřejného sektoru je veřejná správa, kterou se ve společnosti zorganizované ve stát rozumí „*správa veřejných záležitostí realizovaná ve veřejném zájmu, jako projev výkonné moci ve státě. Pro tuto výkonnou moc je charakteristické, že se jedná především o veřejnou moc, již je nadán stát a aprobované subjekty povoláné ke správě veřejných záležitostí*“ (Kadečka, Průcha, 2004, s.5).

Tím je dána její nenahraditelná úloha jako specifické společenské činnosti řídicího a organizačního charakteru zaměřené na veřejné záležitosti a determinované veřejným zájmem. Jde přitom typicky o správní činnost podzákonného, nařizovacího a výkonného charakteru (Průcha, 2001).

Pojmu veřejná správa jsou obecně přikládány dva různé významy. Ve správní teorii je definována ve smyslu funkčním a organizačním.

Pod veřejnou správou si lze představit buď určitý druh činnosti – tzn. spravování – tedy především zákonné určení úkolů a činností, které určitá organizační jednotka plní, čemuž odpovídá **materiální pojetí**, kdy v některé odborné literatuře je označované také jako **pojetí funkční**.

Nebo může veřejná správa vymezovat určité subjekty, organizační jednotky (např. instituci či úřad), jež vykonávají veřejnou správu, a je jim příkazována věcná a územní pravomoc a působnost. Pak je tím míněna soustava subjektů a vykonavatelů veřejné správy a jejich struktura. Čemuž odpovídá **formální pojetí**, jinak označované jako **pojetí organizační** (popř. institucionální).

Na veřejnou správu neboli správu věcí veřejných lze také nahlížet jako na řízení neboli management výkonu veřejných úkolů. (Hendrych, 2007)

Veřejnou správou se rozumí souhrn činností, které vykonávají orgány státní správy, samosprávy a veřejnoprávní korporace¹. Je to službotvorný proces, kdy dochází k řízení veřejných záležitostí v tzv. veřejném zájmu (Ochrana, 2003).

Průcha charakterizuje veřejnou správu obdobně. Označuje veřejnou správu jako správu veřejných záležitostí, která je uskutečňována ve veřejném zájmu a subjekty, které ji vykonávají, ji realizují jako právem uloženou povinnost a z toho titulu svého postavení jako veřejnoprávní subjekty (Průcha, 2001).

Z funkčního hlediska veřejná správa zahrnuje výkon veřejné moci (v návaznosti na moc zákonodárnou a soudní) a jejím úkolem je „*realizovat politiku státu, která je zakotvena v zákonech a dalších podzákonných předpisech*“ a to na všech horizontálních i vertikálních úrovních, od státní správy po územní samosprávu. (Peková, Pilný, Jetmar, 2005, s. 75).

Veřejná správa je všeobecně považována za účelově zaměřený systém, který je podle Průchy 2001 vytvořený člověkem, plní především funkce sociálního charakteru a má sociální poslání. Veřejná správa, mimo základních funkcí, mezi které Průcha řadí **funkce obecné** tj. organizování, regulace a ochrana, které zajišťují vztahy mezi subjekty a adresáty veřejné správy a také dobrý chod veřejné správy, taktéž **funkce dílčí**, jež vyjadřují konkrétní činnosti, které jsou veřejnou správou zabezpečovány, tzn. plánování, koordinace, kooperace, rozhodování a kontrola (Průcha, 2001).

Dle Pekové plní veřejná správa úlohu poskytovatele veřejných služeb a zároveň demokraticky reprezentuje uživatele veřejných služeb, což vede k tomu, že stát na jedné straně vyžaduje hospodárné chování organizací poskytujících tyto služby, na druhé straně po nich požaduje, aby usilovaly o uspokojení potřeb a naplnění očekávání občanů – zákazníků (In Peková a Pilný, 2002).

V českých podmínkách se tradičně rozlišují dvě základní oblasti veřejné správy, a to státní správa a samospráva. V dalších podkapitolách si tyto oblasti blíže vysvětlíme.

¹ Veřejnoprávní korporace (institute) je člensky organizovaný subjekt veřejné správy, kterému byla svěřena moc samostatně plnit veřejné úkoly (Hendrych, 2003). Typickým příkladem je Český rozhlas či Česká televize.

2.1.1 Samospráva

Samospráva je veřejnou správou uskutečňovanou jinými veřejnoprávními subjekty než státem. Jedná se o subjekty korporativního charakteru, označované jako veřejnoprávní korporace.

Samospráva je způsob řízení určitého celku, kdy daný subjekt o alespoň některých svých záležitostech rozhoduje sám autonomním způsobem, tedy spravuje se sám. Opakem samosprávy je výkon správy (rozhodování o určitých záležitostech) jiným, vnějším subjektem. Výhodou samosprávy je, že je blíže spravovanému subjektu než vnější a centrální řízení, a proto by měla být při zabezpečování lokálních či zájmově vymezených záležitostí efektivnější a levnější. (Kadečka, Průcha, 2004)

Vymezení pojmu samospráva odkrývá dvě základní roviny, ve kterých můžeme pojem samosprávy zkoumat. Samosprávu lze jednak chápat jako činnost svazků územní samosprávy, která je představována správou veřejných záležitostí vykonávaná zpravidla na konkrétním území (územní samospráva). Ve druhé rovině můžeme samosprávu vnímat jako zájmovou samosprávu, která může být vykonávaná prostřednictvím profesních, resp. zájmových sdružení (zájmová samospráva). Oběma rovinám je společný jeden znak a to, že stojí v protikladu státní správě a jsou závislé na úrovni její decentralizace ².

Mezi typické subjekty zájmové samosprávy patří např. stavovské komory s obligatorním členstvím, ostatní stavovské komory s dobrovolným členstvím a veřejné vysoké školy. Územní samospráva je typická zastupováním zájmů občanů, kteří žijí na určitém území, menším než je území státu. Je reprezentována jednak obcemi jako základními územně samosprávními celky, a jednak kraji, jakožto vyššími územně samosprávními celky. Jejich právo na samosprávu je zakotveno v Ústavě (hlava první: čl. 8, hlava sedmá: čl. 99–105) a dále je podrobněji vymezeno zejména v zákoně č. 128/2000 Sb., o obcích a v zákoně č. 129/2000 Sb., o krajích. Samosprávné celky vytvářejí vlastní orgány, jejichž prostřednictvím je výkon samosprávy uskutečňován (Hendrych, 2007).

Dle Hendrycha má samospráva nezastupitelný význam pro demokratické uspořádání společnosti a pro výkon regionální a místní veřejné správy. Plní tedy samostatnou působnost,

² Pojem samospráva, znaky a druhy. [online]. [13. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/pojem-samosprava-znaky-a-druhy-15446.html>

což znamená zajištění místních či regionálních veřejných statků. Vedle toho další důležitou funkcí je pak přenesená působnost, která se vyznačuje decentralizací kompetencí od státní správy a znamená poskytování i takových veřejných statků, které jsou povahy národních statků.

Samosprávu je možno chápat jako výraz autonomie a nezávislosti na celku ve spojení s výkonem povinností, které jsou na samosprávu státem delegovány, aby ovlivňovala určitou skupinu společenských vztahů (Hendrych, 2007).

2.1.2 Státní správa

Státní správa je definována jako veřejná správa uskutečňovaná státem, přičemž v každé společnosti zorganizované ve státě je státní správa nezastupitelnou součástí veřejné správy. Státní správa se tedy dá označit jako základ či jádro veřejné správy. Je odvozena od postavení a poslání státu, od podstaty a způsobů realizace státní moci. Svým pojetím je státní správa zvláštním druhem společenského řízení, uskutečňovaného státem.

Pojem státní správa je užíván jak v tzv. **organizačním pojetí**, kdy se jím rozumí orgány státní správy, kde je třeba hledat východiska v třetí hlavě Ústavy, která je označena jako Moc výkonná. Kde přímo v rovině ústavní je zřízena vláda a rovněž institut prezidenta republiky, který může vedle své pozice ústavního činitele působit také jako centrální orgán státní správy. Tak v tzv. **funkčním pojetí**, kdy jde prakticky o výkon státní správy jakožto výkon podzákonné nařizovací činnosti těchto orgánů³. Ve funkčním pojetí je pro výkon státní správy klíčové ustanovení čl. 2 odst. 3 Ústavy České republiky, dle něhož státní moc slouží všem občanům a lze ji uplatňovat jen v případech, v mezích a způsoby, které stanoví zákon. Jinými slovy výkon státní správy lze svěřit orgánům samosprávy jen tehdy, stanoví-li to zákon. (Kadečka, Rigel, 2009)

Charakteristickým znakem státní správy je omezená autonomie rozhodování, hierarchické uspořádání s podřízeností nižšího orgánu státní správy vyšším orgánům, převažuje zde především monokratický způsob rozhodování a ustavování orgánů státní správy se děje zpravidla jmenováním.

³ Státní správa a samospráva. [online]. [7. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.ptejteseknihovny.cz/uloziste/aba001/2007-2009/statni-sprava-a-samosprava>

Státní správa může být vykonávána buď přímo, anebo nepřímo, a to podle subjektů, které ji reálně vykonávají. **Přímou státní správu** vykonávají bezprostředně státní orgány, tedy jednotlivé organizační složky státu. A **nepřímá státní správa** je vykonávána veřejnoprávními korporacemi (obce, kraje), jež jsou člensky organizované subjekty veřejné správy, kterým byla svěřena moc samostatně plnit veřejné úkoly, za předpokladu, že je na ně správa přenesena (tzv. přenesená působnost) nebo i soukromými osobami fyzickými či právnickými, jimž byl výkon státní správy propůjčen na základě zákona. (Sládeček, 2005)

Základním členěním podstatným pro pochopení uplatňovaného modelu v České republice je tedy členění na **ústřední státní správu** jedná se o ministerstva a další ústřední správní úřady a **státní správu v území**, kterou reprezentují speciální správní úřady s krajskou nebo okresní působností, kam tedy zařadíme i níže popisovaný Úřad práce ČR.

Státní správa má tedy zásadně prováděcí, podzákonný a nařizovací charakter.

Kde prováděcím neboli výkonným charakterem státní správy je namysli to, že státní správa slouží jako organizované zabezpečení exekutivy a jejím úkolem je tedy provádění zákonů, které přijala legislativa a v případě sporu vyloží jurisdikce. V rámci zpětné vazby se totiž právě ve státní správě řada zákonů přímo rodí.

Podzákonný charakter státní správy znamená, že státní správa je vázána zákony a řídí se jejich obsahem.

A konečně nařizovací charakter státní správy značí, že státní správa má pravomoc vydávat správní akty (individuální, normativní, smíšené), které jsou závazné vůči svým adresátům (pravomoc nařizovat). Tato vlastnost vyjadřuje to, že orgány státní správy jsou ve vztahu k těm, vůči nimž je správa vykonávána, v postavení vrchnostenském. (Sládeček, 2005)

V rámci výkonu svých působností se státní správa zaměřuje na vnitřní činnost, jejímž posláním je zajistit žádoucí a reálné fungování systému orgánů státní moci a správy. Vnější činnost je zaměřena na vlastní realizaci poslání státní správy. (Průcha, 2007)

2.2 Státní správa na úseku zaměstnanosti v ČR

Za správu na úseku zaměstnanosti lze považovat odvětví veřejné správy, zabezpečující realizaci státní politiky zaměstnanosti. Blažek (2001) charakterizuje tuto správu jako typický projev tzv. pečovatelské funkce moderního sociálního státu.

S politikou zaměstnanosti se setkáváme v rozdělení na malou a velkou politiku zaměstnanosti. **Velká politika zaměstnanosti** neboli centrální politika zaměstnanosti je zaměřena na předcházení příčin vzniku nezaměstnanosti pomocí makroekonomických nástrojů z oblasti měnové, fiskální a mzdové politiky a na vytváření globálních strategií zaměstnanosti. **Malá politika zaměstnanosti** nazývaná také regionální politikou zaměstnanosti, řeší svými opatřeními již existující negativní důsledky fungování trhu práce na regionální úrovni a je zaměřena na poskytování základních služeb zaměstnanosti za tímto účelem zřízenými orgány státu tedy úřady práce. (Kotýnková, Němec, 2003)

Jejím hlavním cílem je zajišťovat právo na zaměstnání, přičemž plní funkci organizující, ochrannou a nápravnou. Správu zaměstnanosti můžeme zkoumat z různých aspektů s důrazem na pojetí funkční, organizační nebo jako na činnost informační, poskytující služby, kterou napomáhá příslušným subjektům k realizaci jejich práv a povinností. Jde o činnost výkonnou ve vztahu k zákonu o zaměstnanosti.

Právní úprava na tomto úseku je obsažena především v následujících předpisech:

- Usnesení předsednictva ČNR č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku ČR. A to především článek 26 odst. 3 LZPS.
- Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti – nejdůležitější předpis v této oblasti – často novelizován.
- Zákon č.2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů, ve kterém se v ustanovení § 9 vymezují kompetence MPSV.
- Zákon č.251/2005 Sb., o inspekci práce - upravuje zřízení a postavení orgánů inspekce práce jako kontrolních orgánů na úseku ochrany pracovních vztahů a pracovních podmínek, působnost a příslušnost orgánů inspekce práce, práva a povinnosti při kontrole a sankce za porušení stanovených povinností.

Právní úprava na tomto úseku je charakteristická svou početnou sumou podzákoných právních předpisů, zejména nařízení vlády a vyhlášek Ministerstva práce a sociálních věcí ČR. Pro tyto podzákonné předpisy byly a jsou typické časté změny a doplnění.

Z těchto právních předpisů především vyplývá, že Česká republika je právní stát, založený na úctě k právům a svobodám člověka a občana, státní moc slouží všem občanům

a lze ji uplatňovat jen v případech, v rozsahu a způsoby, které stanoví zákon. Každý občan může činit to, co není zákonem zakázáno, a nikdo nesmí být nucen činit to, co mu zákon neukládá.

Mezi základní úkoly správy služeb zaměstnanosti patří soustavné sledování a vyhodnocování aktivit na trhu práce, to znamená, že na základě analýz musí přijímat opatření, která vedou k ovlivnění nabídky a poptávky na trhu práce. Řeší základní otázky státní politiky zaměstnanosti, podporuje rekvalifikační programy a vytváří zázemí k jejich realizaci. Rozhoduje o využívání finančních prostředků, vykonává metodickou a kontrolní činnost na úseku zaměstnanosti. (Kolibová a Kubicová, 2005)

Organizace státní správy na úseku zaměstnanosti se vyznačuje uplatněním územního a veřejného principu, kdy kompetence jsou rozděleny mezi příslušné ministerstvo, které je ústředním správním úřadem pro celou republiku, a úřady práce, které působí na úrovni místní státní správy.

2.2.1 Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR

Podle z.č. 2/1969 Sb. je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (dále jen MPSV) ústředním orgánem státní správy na úseku zaměstnanosti, pro pracovněprávní vztahy, bezpečnost práce, zaměstnanost a rekvalifikaci, kolektivní vyjednávání, civilní službu, mzdy a jiné odměny za práci, důchodové zabezpečení, nemocenské pojištění, nemocenské zabezpečení, sociální péči, péči o pracovní podmínky žen a mladistvých, právní ochranu mateřství, péči o rodinu a děti, péči o občany, kteří potřebují zvláštní pomoc a pro další otázky mzdové a sociální politiky. MPSV ČR bylo zřízeno s účinností od 1. července 1990 zákonem České národní rady č. 203/1990 Sb., o změnách v organizaci a působnosti ministerstev České republiky. Řídí a kontroluje výkon státní správy a dodržování zákonnosti při zabezpečování státní politiky zaměstnanosti.

Ministerstvo rozhoduje o programech aktivní politiky zaměstnanosti s celostátní působností a ovlivňuje jejich vytváření. Prostřednictvím Úřadů práce, které zřizuje, připravuje programy k zabezpečení optimální míry nezaměstnanosti. K dalším činnostem patří zpracovávání celostátní koncepce a programů státní politiky zaměstnanosti, sledování a vyhodnocování situace na trhu práce, zabezpečování národní soustavy povolání, přijímání opatření

na podporu a dosažení rovného zacházení s muži a ženami a v neposlední řadě spravování a poskytování prostředků na zabezpečování státní politiky zaměstnanosti a také rozvíjení mezinárodních vztahů v oblasti zaměstnanosti a lidských zdrojů. (Leiblová, 2009)

Činnost MPSV na úseku zaměstnanosti je možno zjednodušeně označit jako činnost řídicí, koncepčně-iniciativní, koordinační, kontrolní, analytickou, metodickou, správní a zřizovací. (Kolman, Jurníková a kol, 2009).

2.2.2 Úřad práce ČR

Úřady práce představují základní článek pro realizaci státní politiky zaměstnanosti ve svých správních obvodech. Důvodem pro zřízení úřadů práce, jako územně dekoncentrovaných orgánů státní správy, byla úzce specializovaná činnost, kterou nebylo možné zabezpečit činnostmi okresních úřadů nebo samotným ústředním orgánem státní správy – MPSV (Průcha 2001).

Právním podkladem ke vzniku úřadů práce bylo Zákonné opatření předsednictva České národní rady č. 306/1990 Sb., o zřízení úřadů práce. Tímto opatřením byla vybudována síť 77⁴ úřadů práce, jako územních orgánů státní správy na úseku pracovních sil. V rámci hierarchického uspořádání systému služeb zaměstnanosti byly úřady práce koncipovány jako územně organizované správní úřady⁵, které realizovaly státní politiku zaměstnanosti a zajišťovaly veřejné služby zaměstnanosti ve správních obvodech, které byly shodné s územními obvody okresů. V souvislosti se zkvalitněním služeb úřadů práce a jejich přiblížením občanům zřizovaly úřady práce k plnění stanovených úkolů pobočky a detašovaná pracoviště. Ty se ovšem zabývají převážně pouze zprostředkováním zaměstnání.

Na základě ustanovení zákona č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů, došlo od 1. 1. 2001 ke změně právního postavení a úřady práce jako orgány státní správy se staly organizační složkou státu, jejíž odborné kompetence a působnost byly vymezeny zákonem č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.⁶

⁴ Od 1. ledna 1996 zahájil svou činnost úřad práce v nově vzniklém okrese Jeseník, a tím se počet úřadů práce upravil na 77.

⁵ § 7 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.

⁶ Zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění

Úřady práce řídí ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky. V čele úřadu práce je ředitel, kterého jmenuje a odvolává ministr práce a sociálních věcí České republiky. Místní příslušnost jednotlivých úřadů práce v ČR se řídila místem, ve kterém bylo nebo mělo být zaměstnání vykonáváno, pokud zákon o zaměstnanosti nestanovil jinak.⁷

Z celkového počtu 77 plnilo 14 úřadů práce navíc funkci tzv. pověřených úřadů práce. Pověřené úřady práce ve svých správních obvodech koordinovaly činnost úřadů práce k zabezpečení státní politiky zaměstnanosti a plnily další úkoly uvedené v zákoně o zaměstnanosti.⁸

Funkce a kompetence úřadu práce stanovoval zákon o zaměstnanosti a to v § 8 v odstavci 1 a 2. Kde základní funkcí úřadu práce bylo především zprostředkování zaměstnání uchazečů o zaměstnání, popřípadě rekvalifikace dle potřeb profesí na trhu práce. Dále pak úřady práce pro účely zaměstnanosti vedly evidenci volných pracovních míst, evidenci zájemců o zaměstnání, evidenci uchazečů o zaměstnání, evidenci osob se zdravotním postižením, evidenci cizinců. Dále poskytovaly fyzickým osobám a zaměstnavatelům informační služby v oblasti zaměstnanosti, sledovaly a soustavně vyhodnocovaly situaci na trhu práce a také poskytovaly poradenské služby a další.⁹

Lze říci, že skutečná tíha realizace státní politiky zaměstnanosti spočívá právě na úřadech práce. Činnost úřadů práce můžeme označit za informační, poradenskou, evidenční, organizační, zprostředkovatelskou, rozhodovací a kontrolní. (Kolman, Jurníková a kol, 2009).

2.2.2.1 Postavení Úřadu práce v institucionálním smyslu

Dne 1. dubna 2011 nabyl účinnosti zákon č. 73/2011 Sb., o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů. Do 31. března 2011 státní správu na úseku zaměstnanosti zabezpečovalo Ministerstvo práce a sociálních věcí a 77 samostatných úřadů práce. Datem účinnosti se zrušují původní okresní úřady práce zřízené podle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. Veškeré úkoly v oblastech zaměstnanosti, ochrany zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele, státní sociální podpory a dalších přebírá Úřad práce České

⁷ § 7 odst. 3 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.

⁸ § 8 odst. 2 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti ve znění pozdějších předpisů.

⁹ Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti ve znění pozdějších předpisů

republiky. Z těchto 77 úřadů práce byl v každém kraji jeden úřad práce nad rámec vymezené působnosti pověřen zabezpečením určitých činností v rámci kraje. Celkem úřady práce působily v cca 250 místech v oblasti zaměstnanosti a v cca 400 místech v oblasti státní sociální podpory.

Úřad práce České republiky tedy nahrazuje dosavadních 77 samostatných úřadů práce. Důvodem pro jejich sloučení v jednu organizační složku státu bylo zejména zefektivnění řízení výkonu státní správy v oblastech zaměstnanosti a státní sociální podpory a snížení nákladů na provoz soustavy pracovišť, které zabezpečují výkon státní správy v těchto oblastech.¹⁰

2.2.2.2 Organizační uspořádání Úřadu práce

Úřad práce je správním úřadem s celostátní působností. Úřad práce je účetní jednotkou.

Organizačně je Úřad práce členěn na generální ředitelství a krajské pobočky, kde působení krajských poboček je shodné s územím krajů podle zákona č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávných celků (pro hlavní město Prahu, Příbram, České Budějovice, Plzeň, Karlovy Vary, Ústí nad Labem, Liberec, Hradec Králové, Pardubice, Jihlava, Brno, Olomouc, Ostrava a Zlín – dále jen „krajské pobočky“). Pro zachování dostupnosti služeb pro občany byla také zřízena síť kontaktních pracovišť, která vznikla reorganizací původních úřadů práce a jejich kontaktních míst.¹¹

Nové organizační uspořádání má zabezpečit jednak úzkou provázanost na krajské územní uspořádání a jednak zachovat občanům prostřednictvím kontaktních pracovišť co nejlepší dostupnost. Oproti předchozí struktuře se jako základní organizační jednotka stanoví krajská pobočka. Toto členění umožní lepší řízení soustavy a v neposlední řadě vhodnou míru centralizace výkonu agend. Úřad práce řídí generální ředitel, který dále řídí 14 ředitelů krajských poboček.

¹⁰ BIČÁKOVÁ, Olga. *Reorganizace úřadu práce*. [online]. [12. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/casopis-narodni-pojisteni/archiv-vydanych-cisel/clanky/reorganizace-uradu-prace.htm>

¹¹ §1-3 zákona č. 73/2011 Sb., o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů

2.2.2.3 Úkoly Úřadu práce

Úřad práce plní úkoly v oblastech zaměstnanosti, ochrany zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a státní sociální podpory, v rozsahu a za podmínek stanovených zákonem o zaměstnanosti, zákonem o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a o změně některých zákonů a zákonem o státní sociální podpoře.

Generální ředitelství zajišťuje mimo jiné (viz § 7 zákona o zaměstnanosti) udělování a odnímání povolení právnickým nebo fyzickým osobám ke zprostředkování zaměstnání (agentury práce).

Úřad práce plní další úkoly v rozsahu a za podmínek stanovených jinými právními předpisy. Věcná příslušnost se oproti předchozímu stavu nemění. Pokud Úřad práce určí, mohou být některé úkony vůči němu činěny prostřednictvím pověřeného kontaktního místa veřejné správy. Úřad práce může naopak sám některé úkony činit prostřednictvím pověřeného kontaktního místa veřejné správy.

K zabezpečení spolupráce na trhu práce vytváří Úřad práce podle potřeby poradní sbory složené zejména ze zástupců odborových organizací, organizací zaměstnavatelů, družstevních orgánů, organizací zdravotně postižených a územních samosprávných celků. Účelem poradních sborů je koordinace při realizaci státní politiky zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů v příslušném správním obvodu. Poradní sbory se vyjadřují zejména k poskytování příspěvků zaměstnavatelům v rámci aktivní politiky zaměstnanosti, programům rekvalifikace, organizaci poradenské činnosti, opatřením na podporu rovného zacházení se všemi fyzickými osobami uplatňujícími právo na zaměstnání a k hromadnému propouštění.

2.2.2.4 Činnost Úřadu práce

Úřad práce poskytuje všem občanům informační služby v oblasti pracovních příležitostí, zejména informace o volných pracovních místech v ČR a zemích EU, o situaci na trhu práce v ČR a zemích EU, o podmínkách zaměstnávání v zahraničí a o možnostech dalšího vzdělávání. Mimo informační služby poskytuje také poradenské služby v oblasti volby povolání, volby rekvalifikace a zprostředkování vhodného zaměstnání.

Osobám se zdravotním postižením zabezpečuje pracovní rehabilitaci zaměřenou na získání a udržení vhodného zaměstnání, může jim poskytnout příspěvek na vytvoření a provoz chráněného pracovního místa, pokud se tyto osoby rozhodnou vykonávat samostatnou výdělečnou činnost nebo poskytuje poradenské služby pro volbu přípravy k práci osob se zdravotním postižením.

Uchazečům o zaměstnání¹² poskytuje služby spojené se zprostředkováním vhodného zaměstnání, vyplácí podporu v nezaměstnanosti a podporu při rekvalifikaci, může zabezpečit rekvalifikaci, vyžaduje-li to jejich uplatnění na trhu práce, může poskytnout příspěvek na zřízení společensky účelného pracovního místa za účelem výkonu samostatné výdělečné činnosti.

Zájemcům o zaměstnání¹³ poskytuje služby spojené se zprostředkováním vhodného zaměstnání a může také zabezpečit rekvalifikaci, vyžaduje-li to jejich uplatnění na trhu práce.

Zaměstnavatelům také poskytuje poradenské a informační služby v oblasti pracovních příležitostí, vyhledává na volná pracovní místa uchazeče o zaměstnání a zájemce o zaměstnání, poskytuje příspěvek na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením a další příspěvky.

Cizincům uděluje povolení k zaměstnání v České republice.

A dále zabezpečuje a podporuje projekty a opatření v oblasti trhu práce, včetně účasti na mezinárodních programech a projektech, vykonává kontrolní činnost na úseku zaměstnanosti, sleduje plnění povinného podílu zaměstnávání osob se zdravotním postižením, zabezpečuje mzdové nároky zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele, přijímá a zajišťuje vyřízení stížností občanů, uděluje a odnímá povolení ke zprostředkování zaměstnání a vede evidenci agentur práce.¹⁴

¹² *Uchazečem o zaměstnání* je osoba, která osobně požádá o zprostředkování vhodného zaměstnání krajskou pobočku Úřadu práce ČR, v jejímž územním obvodu má bydliště, a při splnění zákonem stanovených podmínek je Úřadem práce ČR zařazena do evidence uchazečů o zaměstnání.

¹³ *Zájemcem o zaměstnání* je osoba, která má zájem o zprostředkování zaměstnání a za tím účelem požádá o zařazení do evidence zájemců o zaměstnání kteroukoliv krajskou pobočku Úřadu práce ČR na území České republiky.

¹⁴ *Služby a činnost Úřadu práce ČR v oblasti zaměstnanosti*. [online]. [12. 3. 2012]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/obecne/cinnosti_up

K 1. lednu 2012 přešly z obecních úřadů na ÚP ČR agendy nepojistných sociálních dávek. Jedná se o příspěvek na péči, dávky hmotné nouze a dávky pro zdravotně postižené občany. Tím došlo ke sjednocení procesu výplaty nepojistných dávek sociální ochrany.

2.3 Zákazník

Pro měření spokojenosti zákazníků je důležité specifikovat, koho lze pro tento účel považovat za zákazníka organizace. Pochopení tohoto vztahu je podstatným krokem k tomu, aby následně šlo zkoumat míru spokojenosti těchto zákazníků.

V současnosti, kdy se musí organizace na trhu orientovat především na naplňování potřeb a požadavků zákazníků, je hledání správné odpovědi na tuto otázku primární záležitostí. (Nenadál a kol., 2004)

Norma ČSN EN ISO 9000 definuje pojem „zákazník“ jako *organizaci nebo osobu, která přijímá produkt či službu* (Nenadál, 2004, str. 5). Tato definice umožňuje pod tento pojem zařadit celou škálu interních i externích zákazníků. Naprostou nezbytností je, aby si organizace dokonale uvědomily, kdo je pro ně zákazníkem. A je tak nesmírně důležitým krokem k tomu, aby bylo možné následně zkoumat míru jejich spokojenosti. Z pohledu organizace může být **zákazník externí** např. zprostředkovatel, odběratel či konečný uživatel veřejně poskytované služby či výrobku a zaměstnanec, který službu poskytuje, je v tomto případě **zákazníkem interním** (Nenadál a kol., 2004).

V této diplomové práci se budu zabývat průzkumem spokojenosti externích zákazníků, resp. konečných (finálních) uživatelů produktů.

Organizace ve veřejném sektoru mají komplexní vztahy s širokou veřejností, což lze v některých případech charakterizovat jako vztah se zákazníkem (zejména v případě přímého poskytování služby organizacemi veřejného sektoru) a v jiných případech se musí popisovat jako vztah s občanem, kdy je organizace zapojena do určování a prosazování prostředí, v němž probíhá hospodářský a sociální život. (Kolektiv autorů, 2003, str. 33).

V zásadě je tedy zákazníkem ten, kdo využívá poskytovaných služeb či nějakým způsobem čerpá z konečných výsledků činnosti organizace. Pojmem zákazník rozumíme jakoukoliv

fyzickou nebo právnickou osobu, která kupuje nebo užívá naše služby a výrobky. V podstatě zákazníkem je myšlen kdokoliv, komu odevzdáváme výsledky vlastní činnosti.

Pokud organizace však neví, kdo je, nebo kdo by mohl být jejich zákazníkem nebo proč využívají jejich služby či jaké jsou jejich současné a budoucí požadavky, přání a priority, není schopna pro ně vytvořit odpovídající podmínky a maximálně uspokojit jejich potřeby, případně i předčít jejich očekávání.

Definování zákazníků se stává jednou z klíčových činností uvnitř každé organizace, bez ohledu na to, jaké druhy produktů poskytuje. Každá organizace musí znát svého zákazníka, aby se mohla zaměřit na uspokojování jeho potřeb. Dle Nenadále je zákazníkem osoba, domácnost nebo organizace, která určitou formou zaplatí za zboží nebo službu, aby jejím vlastnictvím nebo spotřebou získala určitý očekávaný užitek (Nenadál, 2004).

Rozlišujeme dvě základní skupiny zákazníků:

- **Interní zákazníci** – procesy, jednotlivci či oddělení v rámci podniku využívající služby nebo výrobky poskytované v podniku.
- **Externí zákazníci** – procesy, jednotlivci či oddělení mimo organizace poskytující služby / výrobky.

Musíme si ale uvědomit, že daný interní, respektive externí zákazník nemusí být konečným uživatelem našich výkonů a proto dále rozlišujeme následující dvě skupiny zákazníků:

- **Zprostředkovatelé** – dealeři, velkoobchody, sklady a další podobné subjekty
- **Koneční uživatelé** – finální spotřebitelé našich služeb nebo výrobků. (Jakubíková, 2008)

Pro každou organizaci je zásadní, aby byla schopna určit své klíčové zákazníky a o tyto zákazníky pak co nejlépe pečovala, měřila jejich spokojenost a snažila si je pokud možno co nejdéle udržet.

Jak Foster tvrdí, zákazníci jsou ti nejdůležitější lidé, ať už přijdou osobně, napíší dopis, či zavolají. Tím, že o ně pečujeme, jim neprokazujeme laskavost, ale naopak, oni prokazují laskavost nám, a to tím, že nám dávají možnost o ně pečovat. Zákazníci nestojí mimo práci organizace, ale jsou její součástí, nejsou na organizaci závislí, ale organizace je závislá

na nich. Neznamenají přerušení práce, ale jsou základním kamenem této práce. Jsou to právě zákazníci, kteří určují, která organizace a kteří zaměstnanci budou úspěšní. (Foster, 2002)

Termín „Zákazník“ je používán nejen ve vztahu s poptávkou po produktech ziskového sektoru (příjemce nebo odběratel produktů a služeb), ale i v souvislosti s poskytováním veřejných statků. Je tedy podstatné ujasnit si rozdíl mezi zákazníkem soukromého a zákazníkem veřejného sektoru.

Zákazník soukromého sektoru je ovlivněn postavením konkurenčního prostředí, může tak porovnávat kvalitu a další aspekty týkající se vybraného produktu či služby a vybrat si poskytovatele dle libosti. A v případě nespokojenosti může přejít ke konkurenci, která garantuje stejnou službu nebo vyrábí stejný produkt.

Ve veřejném sektoru je konkurenční prostředí omezeno nebo neexistuje vůbec, zákazník tak nemá možnost využít požadované služby jinde. Dalším podstatným rozdílem je skutečnost, že zákazník bývá často ovlivněn místní a věcnou příslušností k jisté organizaci (např. obecní úřad, stavební úřad) a nemůže si tak mezi poskytovateli vybrat. Zákazníkem veřejného sektoru je příjemce aktivit, produktů, nařízení nebo služeb ústředních nebo místních vládních organizací. Jedním z důvodů rozdílů může být ten, že veřejné služby mohou plnit monopolistickou, obligatorní nebo omezující funkci.

3 Měření spokojenosti zákazníků veřejné správy

Prostřednictvím vyhodnocování spokojenosti zákazníka se získávají informace, které napomáhají rozpoznat, jak zákazník vnímá danou organizaci. Pomáhá vymezit požadavky zákazníků a hledá cesty jak je naplnit. Postupy měření spokojenosti a loajality zákazníků jsou nejefektivnější činností při uplatňování tzv. zpětné vazby, která souží jako kontrolní mechanismus k naplnění současných i očekávaných požadavků zákazníka. Informace získané měřením spokojenosti umožní vrcholovému vedení organizací poznat a sledovat úroveň a kvalitu poskytovaných veřejných služeb a tím pomáhá maximalizovat uspokojení potřeb zákazníka. Vývoj míry spokojenosti a loajality zákazníků by měl být jedním z důležitých impulsů pro procesy neustálého zlepšování.

3.1 Spokojenost zákazníka

Spokojenost zákazníka je těžko uchopitelný pojem, což se odráží i ve vyšší náročnosti na jeho sledování a měření. Je to slovo, se kterým se v každodenním životě setkáváme často. Pokud se zeptáme, co přesně si pod tímto pojmem lidé představují, dostaneme řadu odpovědí typu: spokojenost znamená „být v pohodě“ nebo „nemít starosti“ nebo „spokojený jsem, když se mi daří“ nebo také „když jde vše podle mých představ“ a podobně. Další podobných možností je velmi mnoho. Všechny výše uvedené reakce **vyjadřují názor člověka na jeho vnímání toho, s čím je či není spokojen. Neboli vnímání toho, do jaké míry byly splněny jeho požadavky (nebo představy, očekávání) na situaci, kterou prožívá nebo na službu, která je mu poskytována.** Odpovídá-li skutečnost jeho očekávání je spokojen, není-li jeho očekávání z větší míry naplněno, je nespokojen. (Kolektiv autorů, Půček, 2005)

Spokojenost je subjektivní pocit člověka či hodnotitele vztahující se k naplnění jeho potřeb a přání. Ta jsou podmíněna zkušenostmi, očekáváním, osobností a prostředím. Spokojenost vychází z teorie rozporu.

Spokojenost vyjadřuje **vztah mezi očekáváním a skutečností**, tj. tím, co jako klient, příjemce veřejné služby skutečně dostal a v jaké kvalitě.

Vzhledem k tomu, že očekávání klientů mohou být různá, může být i spokojenost klientů s identickou službou velmi rozdílná. Při měření spokojenosti klientů se službami úřadu je proto třeba se zaměřit na jednotlivé skupiny klientů, u nichž jsou předpokládána podobná

očekávání a přistupovat k těmto skupinám diferencovaně, vyhodnocovat výsledky měření jednotlivých skupin klientů a následně realizovat opatření vedoucí ke zlepšení poskytovaných služeb. Míra spokojenosti klientů s poskytovanými službami je jedním z klíčových ukazatelů, podle kterých je hodnocena kvalita činnosti úřadu. (Lukášová, Špaček, 2006)

K měření spokojenosti je třeba tento termín nejdříve vysvětlit. Pro pojem spokojenost neexistuje jednotná definice, v odborné literatuře se lze setkat s rozličnými názory jak na spokojenost zákazníka nahlížet. Norma ČSN EN ISO 9000 definuje pojem spokojenost zákazníka jako „vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavků“.

Hill podle Mateidese pojmem spokojenost zákazníka rozumí vnímání a pochopení jeho očekávání, které organizace svojí činností naplnila nebo překročila. (Hill, 1996 dle Mateidese, Dad'o, 1999).

Dále Mateides definuje spokojenost zákazníka podle Jonese jako stav, kdy potřeby a očekávání zákazníka jsou uspokojovány po celou dobu poskytování služby. Bez toho by nebyla získána důvěra zákazníka (Jones, 1995 dle Mateides, Dad'o, 1999).

Podobně na spokojenost zákazníka nahlíží také Kotler (Kotler, 2001), který uvádí, že spokojenost zákazníka závisí na jeho pocitech – potěšení nebo zklamání – vyplývajících z porovnání spotřebitelské výkonnosti (spotřebitelského užitku) s očekávanou výkonností. Kotler tuto definici dále vysvětluje tak, že spokojenost zákazníka je ***funkcí vnímané výkonnosti a očekávání***, přičemž je-li skutečná výkonnost nižší než očekávání, zákazník není spokojen. Je-li naopak skutečná výkonnost nad očekáváním, zákazník je maximálně spokojen. Někteří zákazníci/klienti nereagují na skutečnost, ale na svoji představu o této skutečnosti (Půček, 2005).

V soukromém sektoru, který je motivován ziskem, je spokojenost zákazníků tím, co předurčuje samotné fungování organizace – nespokojený zákazník může přejít ke konkurenci, čímž firma ztrácí zisk. U veřejného sektoru to však tak jednoznačné není, některé organizace mají pomyslnou konkurenci (např. školská a zdravotní zařízení apod.), kde se odliv zákazníků může projevit v odlivu finančních prostředků organizaci svěřených i financí, které organizace získává vlastní činností. U některých organizací ale nespokojený zákazník nemá na výběr a nemůže tedy přejít jinam, kde by jeho požadavky a potřeby mohly být uspokojeny lépe (např. při vyřizování zápisu do matriky). To se pak může odrazit i v celkovém vnímání organizace a může také dojít k ovlivňování názorů těch, kteří ještě s organizací vlastní zkušenosti nemají. V dnešní době jde o zcela běžný jev.

Jak uvádí publikace Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků od teorie k praxi lze hodnotit spokojenost s produkty organizace, s určitými aspekty produktů organizace, s organizací, se zastoupením anebo odděleními jako celky, s průběhem obchodní komunikace s organizací (obchodní zastoupení, dodání zboží, reklamační opravy, přístup k vyřizování stížností, atd.), se vztahem organizace se zákazníkem před uskutečněním nákupu, ale také se vztahem organizace se zákazníkem po uskutečnění nákupu. (Kolektiv autorů, 2004)

3.2 Významy měření spokojenosti

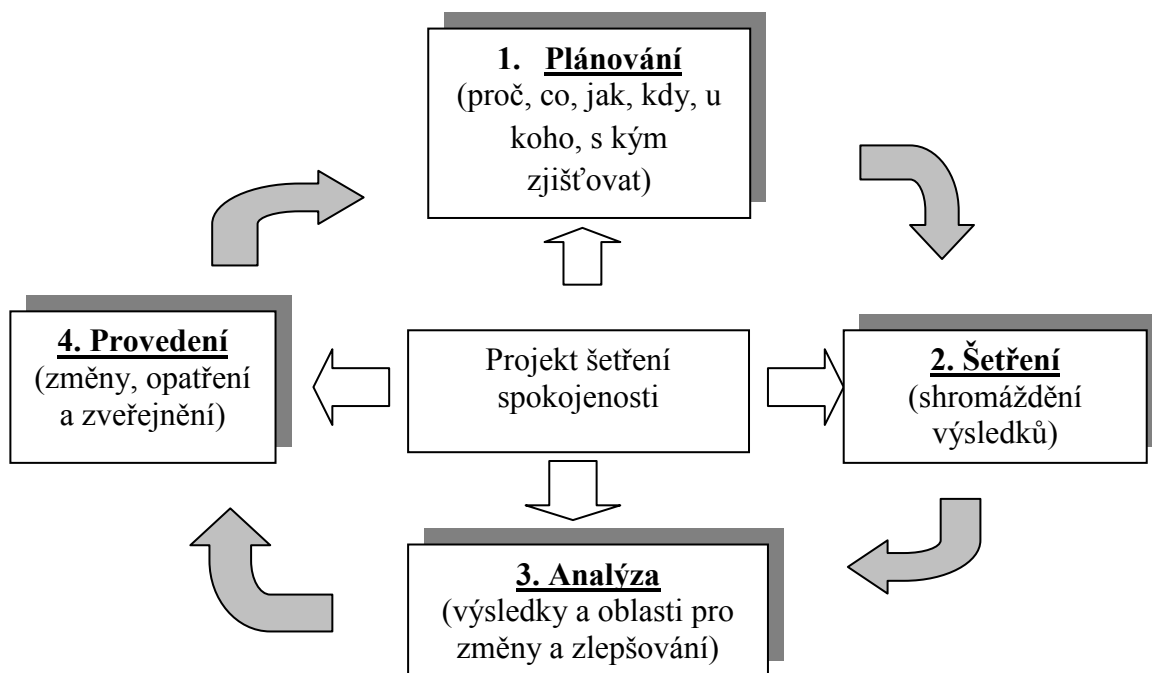
Nejdůležitějším důvodem, proč provádět průzkum spokojenosti je to, že poskytuje *zpětnou vazbu*, tedy jak jsou občané spokojeni s prací úřadu. Šetření by se mělo provádět pravidelně. Tím lze ověřit, zda případná přijatá opatření zlepšila úroveň poskytování služeb v organizaci. Měření spokojenosti zákazníků a její následné hodnocení umožňuje organizaci pravidelně kontrolovat, jak naplňuje očekávání zákazníků a je tudíž hlavním předpokladem zajištění úspěšnosti organizace.

Spokojenost zákazníků je součástí vize a strategie každého úřadu či organizace veřejného sektoru. Společně s dalšími ukazateli, například dostupnost služeb, poskytuje obraz o úspěšnosti práce představitelů města/kraje či organizace veřejného sektoru.

Pokud představitelé veřejné správy použijí k šetření spokojenosti metodu, kterou akceptují i jiné organizace, mají možnost porovnání úrovně poskytování služeb s jinými a mohou se nechat inspirovat jejich postupy.

Níže na obr. 3.1 je zobrazen cyklus šetření spokojenosti, který se skládá ze čtyř základních kroků. Výsledky takového šetření mohou být použity jako podklad pro odměňování zaměstnanců.

Obr. 3.1: Cyklus šetření spokojenosti



Zdroj: Půček, M. a kol.: Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy – soubor příkladů, Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2005

3.3 Modely spokojenosti zákazníka

Proces vzniku spokojenosti respektive nespokojenosti zákazníka popisují autoři pomocí několika teoretických modelů. Jejich jednotlivé přístupy se nevylučují, ale naopak se doplňují. Tyto modely objasňují procesy vzniku spokojenosti či nespokojenosti zákazníka. Jedná se o vzájemně se doplňující modely, které popisují vznik spokojenosti zákazníka z různých pohledů.

3.3.1 Diferenční model

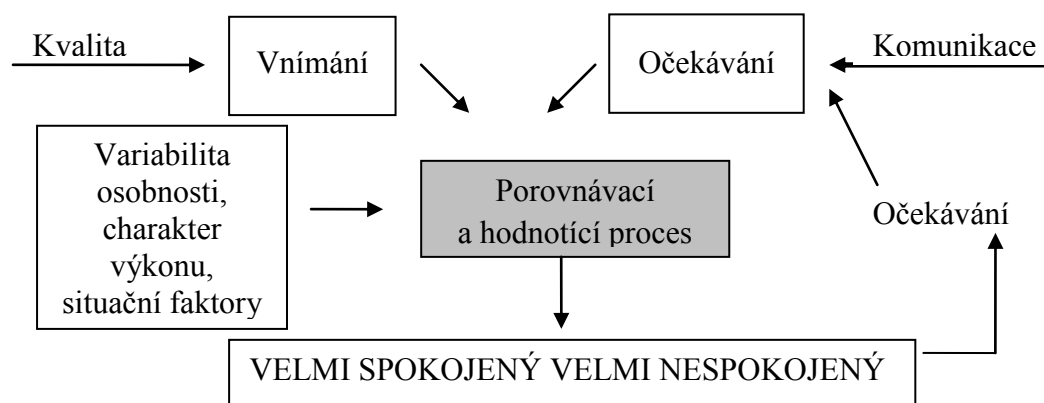
Jak je patrné z obr. 3.2 východiskem tohoto modelu je chápání spokojenosti respektive nespokojenosti jako porovnávacího procesu individuálních očekávání se zkušenostmi prožitými při poskytnutí služby. Před poskytnutím služby má zákazník očekávání, která vznikají vědomě nebo nevědomě. Když odpovídají očekávání zkušenostem, dochází k potvrzení očekávání a tím vzniká spokojenost. V případě, že se očekávání nepotvrdí, je zákazník nespokojený. V tomto modelu je potřeba rozlišovat pozitivní a negativní

nepotvrzení očekávání. Při pozitivním nepotvrzení očekávání předstihují zkušenosti očekávání. O negativní nepotvrzení jde v případě, že se očekávání nenaplní.

Čím větší je rozdíl mezi očekáváním a skutečně vnímaným výkonem, tím silnější je spokojenost, respektive nespokojenost zákazníka (Mateides, 1999).

Hodnocení služby zákazníkem je ovlivněno i dalšími faktory, jako osobnostní rozdíly, charakteristika výkonu a situační faktory. Tím může nastat případ, kdy stejný výkon může vyvolat u jednoho zákazníka spokojenost a u jiného nespokojenost (Kass, Runow, 1984 dle Mateides, 2002). Tento předpoklad zdůrazňuje skutečnou individualitu zákazníků.

Obr. 3.2: Diferenční model spokojenosti zákazníka

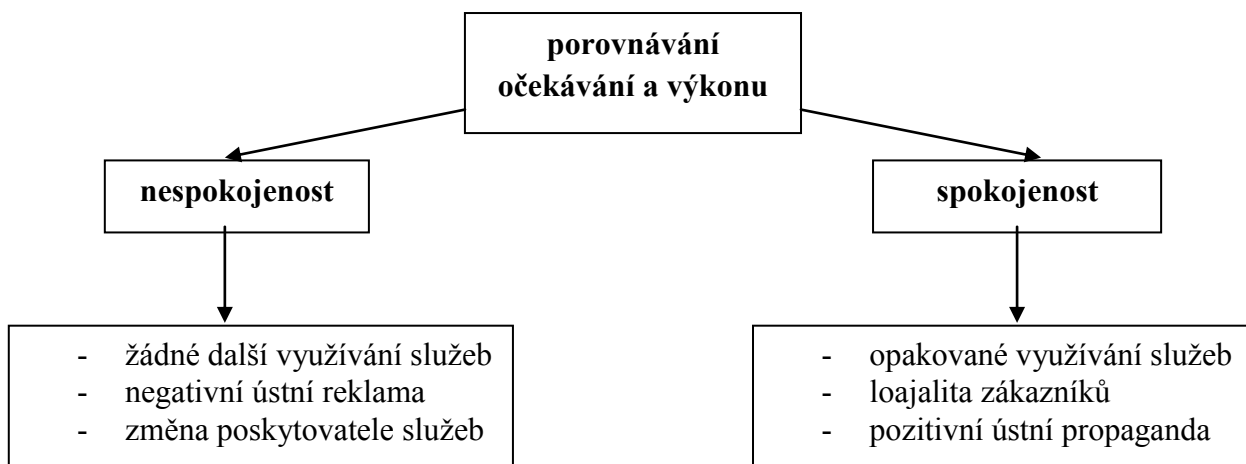


Zdroj: Mateides A., Ďaďo J., 2002. Vlastní úprava.

3.3.2 Model možných reakcí

Hirschmanův model možných reakcí vychází z toho, že ne každá pozitivní nebo negativní zkušenost zákazníka vede bezpodmínečně k jeho reakci (Simon, Homburg, 1997 dle Mateides, Čierna, 2002). Zákazník má možnost aktivně reagovat nebo zůstat pasivním. V podstatě, čím silnější je stupeň spokojenosti či nespokojenosti, tím spíše bude zákazník reagovat. Následující obrázek znázorňuje možné reakce zákazníka.

Obr. 3.3: Možné reakce zákazníků na spokojenost/nespokojenost



Zdroj: Mateides, Čierna, 2002

Obr. 3.3 znázorňuje možné reakce zákazníků na spokojenost či nespokojenost. K hodnocení míry spokojenosti zákazníka se v praktickém výzkumu nejčastěji používá hodnotící škála ve formě 5-ti bodové stupnice.

Na následujícím obr. 3.4 jsou zobrazeny jednotlivé stupně spokojenosti a k nim pravděpodobné reakce zákazníka.

Obr. 3.4: Úrovně spokojenosti zákazníka

Zákazník dostal		
...více než očekával	...přibližně co očekával	...méně než očekával
Aktivní, pozitivní chování pokud jde o další doporučení, opakovanou volbu a eventuální další využívání služeb	Pasivní chování, pokud jde o další doporučení, indiferentní k opakovanému využívání služeb	Aktivní, negativní chování pokud jde o další doporučení, opakovanou volbu a eventuální další využívání služeb

Zdroj: Mateides, Čierna, 2002

V praxi je častým problémem odhalit tuto nespokojenost včas. Úplně spokojený a velmi spokojený zákazník je aktivnější a pozitivnější v případě potřeby opakovaného využití služeb. Zákazník je spokojený tehdy, když se vnímaný výkon přibližuje k tomu, co zákazník očekával. Tato skupina spokojených zákazníků je velmi indiferentní a jejich jednání se jen těžko odhaduje. Pokud nespokojený zákazník nic nepodnikne, zůstává v ústraní, organizace

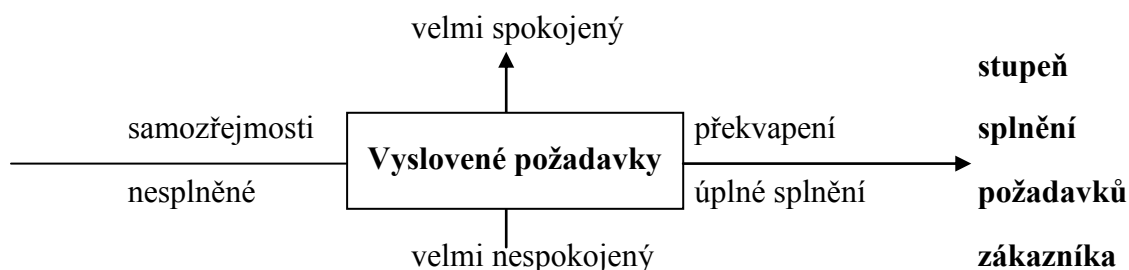
nemůže realizovat opatření k napravení chybných výkonů nebo je realizuje pozdě. (Mateides, Čierna, 2002)

3.3.3 Kano model

Kano – model, jež je znázorněn na obr. 3.5, je zaměřen na zdůraznění různorodosti požadavků zákazníků (Horvath, 1994 dle Mateides, Čierna, 2002). Tento model vychází z Maslowovy hierarchie potřeb, podle které pro základní potřeby člověka platí, že vyšší potřeby vznikají až po uspokojení nižších potřeb.

Podle Kano modelu se lépe ovlivňují zájmy člověka, ale hůře se ovlivňují jeho postoje a hodnotové orientace. Zdůrazňuje různorodost požadavků zákazníků podle jejich spokojenosti. Model vymezuje dvě dimenze, a to „stupeň splnění požadavků zákazníka“ a „stupeň spokojenosti zákazníka“. (Mateides, Ďaďo, 2002).

Obr. 3.5: Kano-model



Zdroj: Mateides, Čierna, 2002. Vlastní úprava.

Znaky služeb jako faktory spokojenosti je podle kano-modelu možno rozdělit do tří skupin:

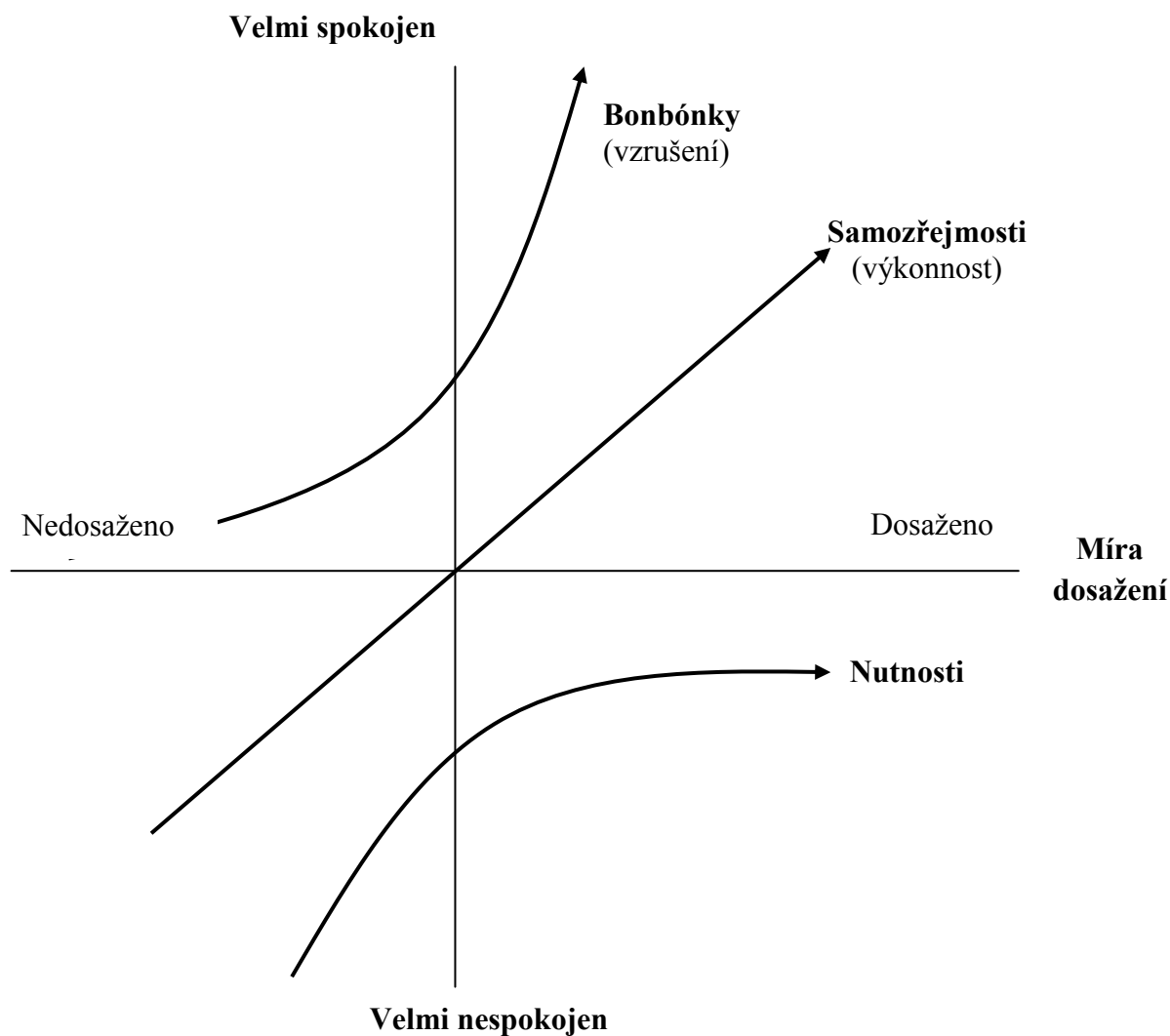
- První skupinu tvoří **samozřejmosti**. Jedná se o výkony, které zákazník očekává, a představují pro něj základní požadavky, které zákazník při jejich splnění téměř neregistruje. V případě jejich nesplnění je zákazník velmi nespokojený.
- Druhou skupinu představují **požadavky a očekávání**, které si zákazník přeje a už nejsou vnímavé jako samozřejmosti. Spokojenost zákazníků roste se stupněm jejich naplnění a naopak nespokojenost roste se stupněm jejich nesplnění.

- Do třetí skupiny řadíme **překvapení**, které nejsou zásadně zákazníky očekávané, ale ve vysoké míře optimalizují celkovou hodnotu výkonu – mohou vést k vyšší spokojenosti. (Kotler, 2001)

Většina organizací je zvyklá nabízet výkony na úrovni vyslovených požadavků, což dle Kano modelu nestačí. Kano-model pokládá jen samotné splnění požadavků za nedostatečné a ukládá za cíl poskytovat takovou úroveň služeb, která zákazníky ne jen uspokojí, ale i překvapí, protože jen velmi spokojení zákazníci jsou silně loajální (Kotler, 2001). Problémem je, že časem se vnímání výjimečnosti kvality snižuje a další překračování požadavků zákazníka je bezpředmětné. Proto je zejména poznání znaků spokojenosti mimořádně důležitým krokem. A navíc: jsou to právě znaky spokojenosti, díky kterým jsme schopni souhrn pocitů zákazníků převést do řeči čísel.

Na následujícím obr. 3.6 je další možné grafické znázornění Kanova model spokojenosti zákazníka a míra jeho dosažení, jak jej uvádí Nenadál (2004).

Obr. 3.6: Kano – model spokojenosti zákazníka



Zdroj: NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha : Management Press, 2004.
Vlastní úprava.

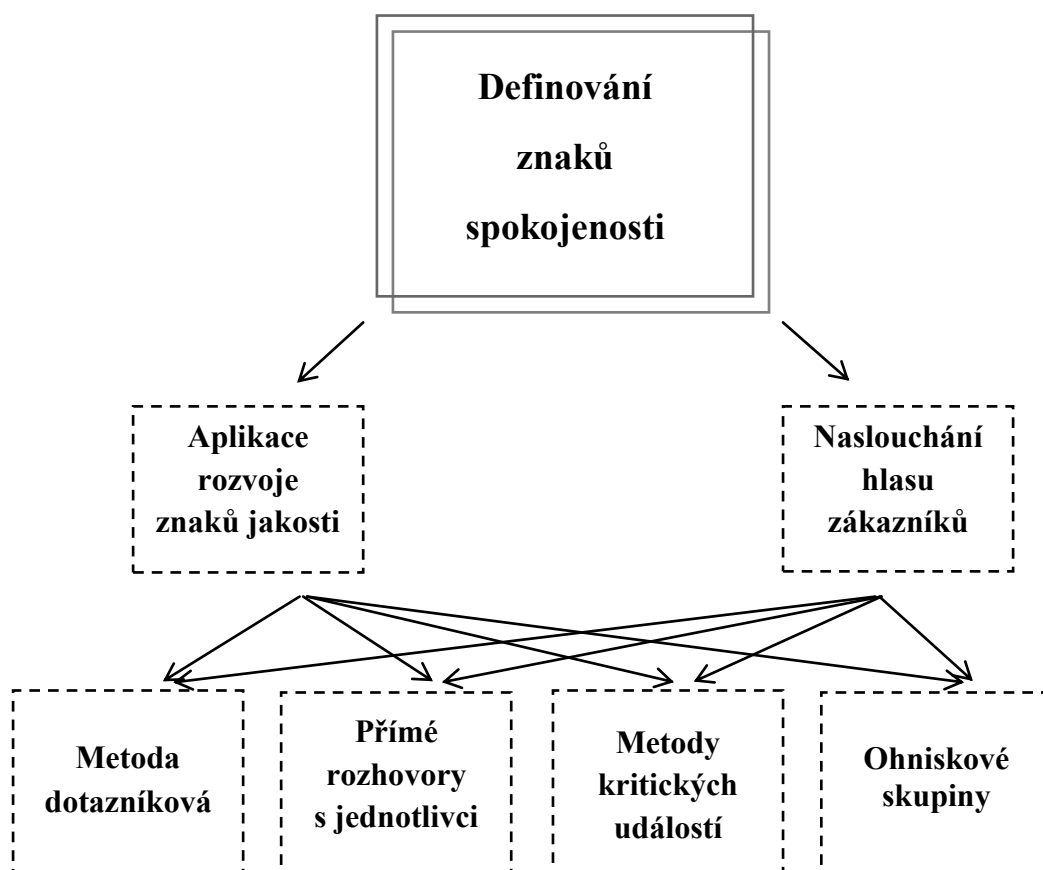
3.4 Znaký spokojenosti

Nenadál a kol (2004) uvádí, že jedním z nejdůležitějších kroků při formování metodického postupu měření spokojenosti je správné stanovení znaků spokojenosti zákazníků. Tato činnost je náročná jak na zdroje, tak i na čas. Pokud podceníme význam objektivního definování znaků spokojenosti čili toho, co skutečně ovlivňuje pocity zákazníků, budeme se následně při průzkumu ptát zákazníků na něco, co pro ně ve skutečnosti nemá velký význam. Znaký spokojenosti velmi často představují pouze určitou podskupinu znaků jakosti produktu, které

jsou typické tím, že dokážou výrazně ovlivnit úroveň vnímání zákazníků. Seznam zjištěných znaků spokojenosti nemá být příliš rozsáhlý a měl by optimálně čítat 10 až 12 znaků.

Při přípravě měření spokojenosti je potřeba tedy definovat jednotlivé znaky spokojenosti¹⁵, neboť ty ovlivňují celkovou spokojenost. A právě tyto znaky spokojenosti určují míru zákaznickova vnímání dané služby nebo výrobku. Nenadál nabízí způsob definování znaků spokojenosti, který je uveden na obr. 3.7:

Obr. 3.7: Definování znaků spokojenosti



Zdroj: Nenadál, J., Petříková, R., Hutýra, M., Halfarová, P., 2004, str. 19. Vlastní úprava.

Jak je z obr. 3.7 patrné Nenadál a kol (2004) představuje 2 zásadně rozdílné přístupy pro definování znaků spokojenosti.

¹⁵ Jsou to měřitelné a neměřitelné znaky zajišťující, že požadavky klientů budou splněny. Je nutné je odlišovat od standardních technických parametrů

Prvním přístupem je **aplikace rozvoje znaků jakosti**, kdy účastníky dotazování nejsou klienti, nýbrž se do rolí externích zákazníků vžijí zaměstnanci organizace, které motivujeme k tomu, aby stanovili, jaké znaky produktu ovlivňují jejich pocity (vnímání). Tento přístup není moc vhodný, neboť zaměstnanci mohou mít zkreslený pohled na to, co je pro zákazníky důležité, protože vlastní zaměstnanci se často nedokážou oprostit od svých zažitých pohledů na podstatu jimi produkováných výrobků nebo služeb. Tato metoda vyžaduje zkušeného moderátora, který aplikuje při vedení skupiny zaměstnanců brainstorming¹⁶. Jde o metodu nenáročnou na zdroje i náklady, rychle aplikovatelnou, nicméně výsledky nejsou příliš objektivní. Měl by být volen jen v případě, že nelze pracovat s názory skutečných zákazníků.

Druhým přístupem je pak **naslouchání hlasu zákazníků**, kdy se názory zjišťují přímo od klientů¹⁷, tedy zkoumají se názory reálného vzorku externích zákazníků, přičemž není důležité, zda to jsou vlastní zákazníci či zákazníci konkurence. Tento přístup by měl být organizací vždy preferován, neboť je založen na zkoumání názorů reálného vzorku externích zákazníků. A je zde velká pravděpodobnost, že se podaří objektivně odhalit téměř všechny znaky spokojenosti.

Podle Nenadále a kol. (2004) si organizace může v obou přístupech zvolit mezi různými metodami, které se od sebe liší zejména náročností na zdroje, ale i mírou objektivity získaných výsledků. Mezi tyto metody patří:

- **Metoda dotazníková** – jedná se o metodu nepřímého styku, kdy je zákazníkům zaslán předem vytvořený dotazník, v němž jsou respondenti žádáni o definování znaků ovlivňujících jejich spokojenost. Dotazník by respondenty neměl omezovat a v každém případě by měl umožňovat jednotné vyhodnocení údajů. Tato metoda nejméně vhodná pro zjišťování znaků spokojenosti.
- **Přímé rozhovory s jednotlivci** – metoda, kdy je tazatel přímo v terénu a klade zákazníkům dotazy podle předem vytvořených dotazníků. Měly by převažovat otevřené otázky a rozhovor by neměl přesáhnout 30 min. Tato metoda představuje

¹⁶ **Brainstorming** je skupinová technika zaměřená na generování co nejvíce nápadů na dané téma. Je založena na skupinovém výkonu. Nosnou myšlenkou je předpoklad, že lidé ve skupině, na základě podnětů ostatních, vymyslí více, než by vymysleli jednotlivě. Nejčastěji se využívá v managementu, podnikání, při hledání optimálních postupů či v prognostice.

¹⁷ Tento druhý přístup bude v diplomové práci aplikován ve čtvrté kapitole, konkrétně na jednotlivých úřadech práce.

velmi spolehlivý způsob zjišťování znaků spokojenosti zákazníků. (A právě touto metodou bude prováděno mé vlastní šetření spokojenosti zákazníků se službami Úřadu práce).

- **Metoda kritických událostí** – v české praxi spíše méně využívaná metoda. „Kritickou událostí“ je v této metodě myšleno konkrétní vyjádření zákazníka o jeho zážitku, které se vztahuje k pozitivní, nebo negativní zkušenosti s využitím daného nebo podobného produktu.
- **Diskuse v ohniskových skupinách** – tato metoda je velmi podobná přímým rozhovorům s tím rozdílem, že dotazovaným není jednotlivec, ale celá skupina zástupců určité skupiny zákazníků. Skupina by měla mít 6 až 12 zákazníků a celý proces by neměl trvat více jak 2 hodiny. Metoda není příliš finančně náročná a je vhodná převážně pro organizace, které mají průmyslové zákazníky.

Nenadál a kol. konstatují, že pokud jednotlivé metody porovnáme z hlediska míry objektivity a náročnosti na zdroje, tak je zřejmé, že za nesporně nejméně vhodnou metodu získávání údajů o tom, jaké znaky ovlivňují vnímání zákazníků je považována metoda dotazníková, která sice není náročná na zdroje, ale je zato málo objektivní. Ostatní metody jsou z hlediska dosažení objektivního výsledku považovány za téměř srovnatelné. Nejvyšší nároky na lidské, finanční a další zdroje jsou u metody přímých rozhovorů s jednotlivci, ale zato jsou velmi spolehlivou metodou. Metoda kritických událostí je sice náročnější na zdroje a pracnější v porovnání s jinými metodami, dává však nejspolehlivější výsledky. Smyslem všech popsaných metod je co nejdokonaleji vymezit všechny podstatné požadavky zákazníků a strukturu těch znaků, které přímo ovlivňují pozitivní, resp. negativní pocity zákazníků. (Nenadál a kol., 2004)

3.5 Způsoby měření spokojenosti

Měření spokojenosti jsou nejefektivnějšími činnostmi systému managementu. Cílem měření je vytvoření informačních kanálů, kterými budou do organizace přicházet informace o potřebách a očekáváních zákazníků i o tom, jak tyto potřeby a očekávání organizace uspokojuje. Díky měření spokojenosti zákazníků organizace získává zpětnou vazbu. (Nenadál a kol., 2004)

Podle Nenadála (2004) ke skutečně profesionálnímu a systematickému zvládnutí těchto měření by organizace měly realizovat tyto základní kroky, které by měly být aplikovány postupně v logickém sledu:

1) Definovat, kdo je pro firmu zákazníkem

Z toho vyplývá, že na samém začátku si organizace musí vyjasnit, u kterých skupin zákazníků bude měření jejich spokojenosti realizovat. A je nutné si zde říci, že zákazník je kdokoli, komu odevzdáváme výsledky své práce. Každá organizace má tedy dvě skupiny zákazníků: interní a externí. Interními zákazníky jsou zaměstnanci firmy, mezi externí zákazníky řadíme zprostředkovatele, odběratele a konečné uživatele výrobků a služeb. Každá firma musí znát svého zákazníka, aby se mohla zaměřit na uspokojování jeho potřeb.

2) Definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti

Jak jen si firma ujasní, kdo jsou její skuteční zákazníci a u které skupiny zákazníků má v úmyslu monitoring a měření spokojenosti uskutečnit, je možné přikročit k definování požadavků zákazníků a následně znaků jejich spokojenosti. Pod pojmem požadavek zákazníka budeme chápat transformaci hlasu zákazníka do formulací srozumitelných dodavateli, obsahující potřeby a očekávání. Potřeby jsou užitky, jež mají být produktem naplněny a očekávání pak požadavky týkající se takových charakteristik, jako jsou například čas, frekvence a rozptyl.

Požadavky zákazníků se třídí dle různých hledisek:

- podle stavu rozlišujeme požadavky emocionální a racionální
- podle času existují požadavky současné a budoucí
- podle úrovně může jít o požadavky primární a sekundární

Pozoruhodným se z pohledu měření spokojenosti zdá členění požadavků podle Kana, které bylo již vysvětleno v podkapitole 3.3.3. Kano předpokládá, že u jakéhokoliv výrobku nebo služby mohou být vymezeny tři skupiny požadavků ovlivňující míru spokojenosti zákazníků.

Znaky spokojenosti = podmnožina znaků jakosti

Znaky spokojenosti se člení na:

- měřitelné (kvantitativní, parametry) – např. výkon, rychlost
- neměřitelné (kvantitativní, atributy) – např. chuť, módnost, pohodlí

Pro definování znaků spokojenosti zákazníků (stejně jako pro určení požadavků zákazníků) lze využít v praxi dvě základní metody a to metodu rozvoje znaků jakosti nebo metodu naslouchání hlasu zákazníka.

3) Návrh a tvorba dotazníků k měření spokojenosti zákazníků

Mezi nejpoužívanější metody měření spokojenosti zákazníků patří dotazník analyzující úroveň spokojenosti respondentů. Dotazník je základním nástrojem a současně i záznamovým médiem v postupech měření spokojenosti. Tvorba dotazníků by měla obsahovat tyto kroky:

- definování otázek pro dotazníky,
- volbu vhodného formátu dotazníků,
- popis vstupních informací pro zákazníka,
- definitivní uspořádání dotazníků.

Dotazníky prezentují nejpoužívanější nástroj aplikace principu zpětné vazby. Jsou používány buď jako nástroj nepřímého kontaktu se zákazníky, anebo jako základní pomůcka tazatelů při metodách přímého styku, např. při rozhovorech. Proto je nezbytné věnovat jejich přípravě odpovídající pozornost.

4) Stanovení velikosti výběru (tzv. vzorkování zákazníků)

Někdy je celkový počet zákazníků mnohých organizací příliš velký na to, aby se dala zkoumat jejich spokojenost, nebo jsou koncoví uživatelé anonymní. Proto je v takových situacích nutné realizovat výběr respondentů, označovaný někdy jako „vzorkování“ zákazníků.

V rámci tohoto procesu se řeší takové úlohy, jako:

- stanovení velikosti (rozsahu) výběru respondentů,
- výběr respondentů tak, aby vzorek byl dostatečně reprezentativní,
- určení spolehlivosti údajů, atd.

Vzorkováním zákazníků se rozumí proces výběrů určitého počtu respondentů z celkového souboru zákazníků tak, aby byly garantovány na tomto výběru takové výsledky, které by přinesly zkoumání celého souboru zákazníků. Proto je nutné garantovat tzv. reprezentativnost vzorku, což znamená schopnost tohoto výběru reprodukovat s požadovanou spolehlivostí názory celého souboru všech zákazníků.

V podstatě existují tři základní metody výběru, kterými jsou:

Metoda Census je zde garantována nejvyšší úroveň spolehlivosti dat, jelikož velikost vzorku je rovna velikosti souboru. Praktická aplikace této metody znamená, že míru spokojenosti zjišťujeme u všech zákazníků organizace. Je to však metoda vysoce nákladná.

Úsudková metoda vychází ze zkušenosti lidí, kteří se vzorkováním zákazníků zabývají. Výběr tedy velikosti a složení vzorku závisí čistě na úsudku a rozhodnutí těch, kteří vzorkování provádějí. Podstatnou nevýhodou je však to, že výsledky nejsou plně spolehlivé a reprezentativní. Tato metoda se používá pouze tam, kde nelze použít metodu Census ani statickou metody vzorkování. Tato situace může nastat v případě, když organizaci chybějí dostatečně spolehlivá data z minulosti.

Statické nebo také nazývané pravděpodobnostní **metody** vzorkování vycházejí z poznatků teorie pravděpodobnosti matematické statistiky. Používá se náhodný výběr respondentů ze souboru zákazníků. Velikost vzorku se určuje statisticky.

5) Výběr vhodné metody sběru dat

Je dalším podstatným krokem při tvorbě metodiky měření spokojenosti zákazníků. Určení vhodné metody sběru dat závisí zejména na:

- rozsahu výběru respondentů,
- uvolněných zdrojích pro měření spokojenosti zákazníků vrcholovým vedením,
- technických možnostech organizace, která sběr dat zajišťuje,
- požadavcích na návratnost dotazníků, resp. odezvu zákazníků.
- stupnici vyhodnocování

V praxi se nabízejí zejména tyto metody sběru dat o spokojenosti zákazníků:

- telefonické dotazování,
- písemné dotazování přiloženým dotazníkem (pomocí klasické či elektronické pošty),
- využitím Internetu,
- osobními rozhovory se zákazníky,
- metodou „pro forma“, kdy zákazníci mají možnost reagovat na dotazníky při východech z obchodních center, po poskytnutí služby apod.

6) Vyhodnocování dat o spokojenosti zákazníků

Správné zpracování dat je jednou z nejdůležitějších fází při měření spokojenosti. Existuje nesčetně množství možností, jak s pořízenými daty o spokojenosti zákazníků nakládat.

Ať už si organizace zvolí jakýkoliv způsob vyhodnocování dat, je třeba mít na zřeteli skutečnosti, že různé znaky spokojenosti mohou mít pro zákazníky rozdílnou závažnost, rozhodující je poznání trendů ve vývoji míry spokojenosti zákazníků a s výsledky vyhodnocování míry spokojenosti zákazníků by měli být seznámeni všichni zaměstnanci firmy.

Ve světě je nejrozšířenější formou kvantifikace míry spokojenosti zákazníků výpočet indexu spokojenosti. Index spokojenosti zákazníka číselně vyjadřuje poměr mezi skutečným naplněním zákaznických potřeb na jedné straně a očekáváním zákazníka na druhé straně.

7) Využití výsledků měření spokojenosti jako vstupů pro procesy zlepšování

Pod pojmem neustále zlepšování se rozumí takové aktivity, které vedou k dosažení nové, doposud nedosažené úrovně. Neustále zlepšování je základním cílem jakékoliv organizace. Výsledky měření spokojenosti zákazníků musí být středem neustále pozornosti všech manažerů. Je totiž prokázáno, že zvyšování míry spokojenosti externích i interních zákazníků je nejdůležitějším předpokladem zachování jejich loajality, tj. dosahování dlouhodobé ekonomické úspěšnosti. Zde by mělo být rozhodnuto o tom, kam budou směřovány zdroje do projektů zlepšování.

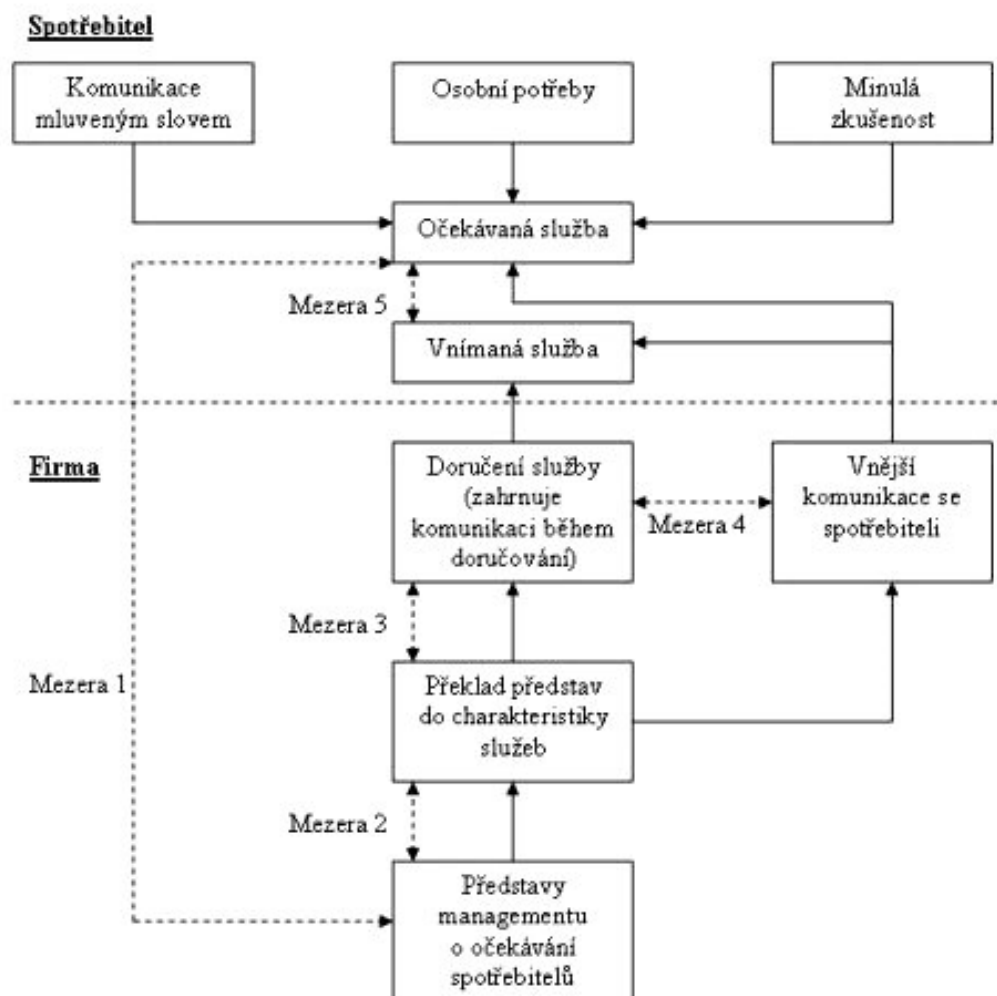
3.5.1 Metoda ServQual

Metoda měření kvality služeb ServQual byla vyvinuta v 80. letech 20. Století v USA a postupně revidována a vyvíjena. Jejím základním kamenem je tzv. paradigma rozporu mezi představami tedy očekáváním zákazníků a tím jaká služba je jim ve skutečnosti poskytnuta.

Výzkum pomocí metody SERVQUAL je založen na tzv. GAP modelu, tzn. modelu mezer, který je názorně zobrazen níže na obr. 3.8. Autoři této metody, kterými jsou Parasuraman, Zeithal a Berry na základě kvalitativních výzkumů našli 5 mezer.¹⁸

¹⁸ *ServQual*. [online]. [13. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.servqual.estranky.cz/clanky/whatis.html>

Obr. 3.8: GAP model kvality služeb



Zdroj: Parasuraman, A. (1985), citace v Gasterová (2003). Vlastní úprava.

Lukášková a kol (2009) vysvětluje Model GAP, jako model, který obsahuje pět mezer, kde jednotlivé mezery (rozdíly) z pohledu managementu vyjadřují:

Mezera 1 – neznalost toho, co zákazník očekává. Tedy **rozdíl mezi tím, co zákazník očekává a tím, co si o zákaznických očekáváních myslí vedení organizace**. Příčinami mohou být např. nedostatečný průzkum trhu, nedostatek komunikace klíčových zaměstnanců s vedením, nedostatečná pozornost věnovaná zkvalitňování služeb. Pro zužování této mezery je třeba zavést takové systémy, které budou zahrnovat zákaznické průzkumy, a také je potřeba naslouchat personálu, který přichází do styku s klienty.

Mezera 2 – zvolení nesprávných standardů služby. **Jedná se o nesoulad mezi charakteristikami služby, které organizace vytváří a očekáváním zákazníka.** Organizace příliš často používají standardy služby, které spíše korespondují se zájmy dané organizace než s těmi, které souvisí se zákaznickými očekáváním a prioritami. Pro odstranění této mezery je třeba identifikovat zákazníky poptávající danou službu, poznat jejich potřeby a na základě toho rozpracovat standardy a systém měření cílů a zpětné vazby pro zaměstnance.

Mezera 3 – nenaplnění standardů služby. **Vzniká tehdy, když systémy doručování služeb nedodrží dané standardy zaručené zákazníkům.** I když jsou standardy zavedeny do praxe, musí být však také důsledně vyžadováno jejich plnění jak ze strany zaměstnanců, tak i jako požadavek na systémy a technologie. V rámci řízení lidských zdrojů je tedy třeba cíleně plánovat přijímání pracovníků, školení, zpětnou vazbu, návrhy úkolů, motivaci a organizační strukturu.

Mezera 4 – nezajištění slibovaného provedení služby. **Nastává, pokud organizace prostřednictvím médií proklamuje jinou úroveň služby, než jakou zákazník nakonec obdrží.** Nenaplní sliby z reklamy. Rozpor vychází z toho, že navenek se daná organizace prezentuje jistým způsobem, avšak způsob poskytnutí služby je závislý na konkrétních zaměstnancích, kteří jsou v interakci se zákazníkem.

Uvedené čtyři rozdíly představují příčiny poskytování nekvalitních služeb. V jejich důsledku vzniká hlavní, klíčový rozdíl - **Mezera 5** – vyjadřující **rozdíl mezi očekáváním zákazníka a vnímáním kvality poskytnuté služby.** Je to výsledek předešlých mezer, kde velikost mezer 1-4 se sčítá. Měřit kvalitu služeb tedy znamená měřit míru tohoto klíčového rozdílu, zlepšovat kvalitu služeb tedy znamená eliminovat zmíněné čtyři dílčí rozdíly, a tím směřovat k dosažení souladu mezi zákaznickým očekáváním a vnímáním poskytnuté služby (Lukášová a kol., 2009, s. 45).

Metodika tedy pracuje s mezerami mezi jednotlivými složkami procesu poskytování služeb, které zákazník vnímá. Gasterová (2003) uvádí, že tyto mezery mohou vzniknout na každé úrovni procesu poskytování služeb.

Abychom mohli tyto mezery, které jsou příčinou spokojenosti či nespokojenosti zákazníků se službou SERVQUAL vyhodnotit rozlišujeme 5 rozměrů.

1. **Hmotné zajištění** (Tangibles), tedy to, co zákazník vidí a s čím přichází do styku např. zařízení kanceláře, vybavení firmy, personál, komunikační zařízení – prostředí poskytovatele služby.
2. **Spolehlivost** (Reliability) znamená, jestli je služba poskytnuta správně a přesně dle zadání. Schopnost uskutečnit slíbenou službu spolehlivě a precizně.
3. **Odpovědný přístup** (Responsiveness), jestli poskytovatel ochotně pomáhá a zajišťuje pohotovou službu.
4. **Jistota** (Assurance), firma má zázemí a schopnosti zajistit důvěru a spokojenost. Znalosti a zdvořilost zaměstnanců a jejich schopnost vzbudit v zákazníkovi důvěru a přesvědčení;
5. **Empatie** (Empathy), poskytovatel se snaží o individuální a citlivý přístup k zákazníkům.¹⁹

Na základě dalších analýz pak bylo zjištěno, že zákazníci největší váhu přikládají atributu spolehlivosti a naopak za nejméně důležité považují hmotné aspekty.

ServQual představuje nástroj kvantitativního hodnocení kvality služeb, který vychází z hodnocení zákaznickova očekávání a vnímání, založeného na výše zmíněných pěti attributech kvality služeb. ServQual by měl být dílčí součástí obsáhlejšího systému zvolených metod pro zjišťování informací o kvalitě služeb. Nástroj byl navržen tak, aby se dal aplikovat na široké spektrum služeb. ServQual přináší nejhodnotnější výsledky v případě, že je používán pravidelně za účelem sledování trendů kvality služeb, a když je používán současně s dalšími formami měření kvality služeb

Snaha managementu by měla vést k tomu, aby nedocházelo k negativnímu rozdílu mezi očekáváním zákazníka a vnímáním toho, jak mu byla daná služba skutečně poskytnuta. Zlepšování kvality služeb tedy může být popsáno jako „zužování mezer“ mezi zákaznickovým očekáváním a vnímáním služby.

¹⁹ ServQual. [online]. [13. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.servqual.estranky.cz/clanky/whatis.html>

Tento model pomáhá určit příčinu nedostatečné kvality uvnitř organizace. Zjištění příčiny je pro organizaci zásadní, neboť bez toho by jakékoliv další postupy nemusely vést ke zlepšení a dosažení efektivního výsledku. Model představuje vhodný teoretický základ a východisko pro jednotlivé organizace, které si na jeho základě mohou tvořit vlastní, pro své potřeby vhodný model managementu kvality služeb.

Výhodou metodiky SERVQUAL je všeobecné použití, např. pro srovnání úrovně služeb s jinými firmami v odvětví. Metoda se snaží pojmut oblast služeb co nejkomplexněji a získat o nejspolehlivější data.

3.5.2 Podle Mateidese

Základním kamenem pro měření spokojenosti zákazníka je získávání dat, která se následně vyhodnocují. Ke sběru dat může organizace využít buď primární, nebo sekundární zdroje. Prvním uvedeným tedy primárním zdrojem jsou informace získané vlastní činností za pomoci adekvátních metod. Kdežto sekundární zdroje naopak obsahují už existující, archivované informace. Mateides (1999) tedy dělí základní metody hodnocení spokojenosti na:

- znakově orientované metody a
- metody orientované na prožité zkušenosti.

Tyto metody se vzájemně nevylučují a mohou být zároveň využívány pro získání kvalitních informací o zákaznické spokojenosti. Žádná z nich ale nevede ke způsobům řešení nespokojenosti (nebo nedostatečné spokojenosti) klientů, neboť pouze poskytují informace o příčinách a úrovni spokojenosti zákazníků.

3.5.2.1 Znakově orientované modely

Znakově orientované metody zahrnují:

- **Dotazníky** – jsou jedním z nejobvyklejších způsobů, jak zjistit spokojenost zákazníka. Tato metoda nevyžaduje přílišnou finanční ani časovou náročnost. Uskutečňování průzkumu je obvykle anonymní. Nevýhoda dotazníků spočívá v tom, že respondentům jsou předkládány již předem vytvořené dotazníky s omezeným souborem znaků

kvality služeb. A taktéž velkým nedostatkem je, že respondenti vyplňují dotazník na místě, vyplňují jej narychlo a tím organizace, která výzkum uskutečňuje, získává nepřesné informace, ovšem nekvalitní informace přináší také špatně sestavený dotazník.

- **Interview** je řízený rozhovor – poskytuje objektivnější informace, které jsou získány přímo v terénu a následně jsou vyhodnoceny. Interview není založeno na přesném souboru znaků kvality, a tudíž poskytuje větší prostor pro vyjádření respondenta. Tazatel získává informace dle předem stanovené struktury, která se často opírá o předem připravený seznam otázek. Cílem této metody je dosáhnout pokud možno co nejshodnější rozhovor s každým dotazovaným. Proto je velmi důležité aby dotazování prováděl jeden tazatel. Této metodě je podobná metoda diskuse v ohniskových skupinách, zmíněná již v podkapitole 3.4, kde není dotazovaným jednotlivec, ale celá skupina osob, která zastupuje určitou skupinu zákazníků.
- **Analýzu globálního mínění** - Dotazování zákazníka ohledně všeobecné spokojenosti s produktem podle předem určené struktury.
- **Frekvenčně-relevantní analýzu** – při této analýze hodnotí zákazník problémové případy na základě předloženého seznamu znaků. Posuzují se zde jen negativní kontakty mezi zákazníkem a poskytovatelem služeb.
- **Analýzu Conjoint**, nazývaná také preferenční analýzou, je technika pro měření preferencí spotřebitele u vlastností produktu nebo služby. Identifikuje, které znaky charakterizující danou službu, nejvíce ovlivňují chování zákazníka. Dále označuje kombinace těchto znaků, které jsou zákazníkem nejvíce preferovány. Conjoint analýza umožňuje dokonce i určit, o kolik je zákazník ochotný akceptovat snížení úrovně jednoho znaku služby, když mu bude zároveň nabídnuta vyšší úroveň jiného znaku služby. Zákazník obvykle seřadí jednotlivé vlastnosti produktu podle toho, které preferuje nejvíce, které nejvíce ovlivňují jeho nákup a podobně. Výsledky jsou poté počítačově zpracovány.
- **Multiatributové přístupy** – používají se při zjištění spokojenosti spojené s kvalitou poskytovaných služeb. Při tom zákazník vyjadřuje svůj postoj jen k jednomu předloženému znaku kvality, o kterém si sestavovatel ankety myslí, že je pro zákazníka důležitý. Z těchto znaků se nakonec vytvoří globální mínění zákazníků

na kvalitu služeb. Využitím multiatributových postupů se získávají hodnoty důležitosti a dojmu zákazníka, které se analyzují a vytvoří se globální mínění. Kvalita služby je odvozena ze všech znaků kvality. (Mateides, 1999)

Tyto metody jsou založeny na zjišťování míry spokojenosti u jednotlivých znaků spokojenosti. Dotazníky spolu s interview jsou zaměřeny na znaky kvality nabízených veřejných služeb. Použité znaky, kterými označí poskytující službu jako důležitou, mohou být pro zákazníka nevýznamné a tím může vzniknout klamavý obraz spokojenosti zákazníka.

3.5.2.2 Metody orientované na prožité zkušenosti

Podle Mateidese (1999) se mohou při bezprostředním kontaktu se zákazníkem vyskytnout jednorázové zkušenosti, které jsou pro zákazníka mimořádným zklamáním. Jedna taková negativní zkušenost může vést k tomu, že jinak vždy spokojený zákazník ztratí důvěru ve společnost a může zvažovat i přechod ke konkurenci. Metody orientované na prožité zkušenosti jsou nejvhodnější při zjišťování míry spokojenosti zákazníků u poskytovaných služeb.

Postoje zákazníků, ať už jsou na základě přímých zkušeností, nebo pocházejí z druhé ruky, vznikají na základě hodnocení kvality nabízených služeb. Hodnocení kvality vychází ze zážitků, které byly zákazníky přijaté jako pravdivé. Zážitky jsou jen části pravdy, při kterých zákazníci získávají první dojem o kvalitě poskytovaných služeb. Celkovou kvalitu tvoří množství pocitů o kvalitě a jen jedna špatná zkušenost může zničit celkový dojem. Situace, ve kterých jsou poskytované služby, se mohou popsat jako prožitá kvalita vytvořená v okamžiku pravdy, kdy se poskytující a přijímající setkají při vzájemném kontaktu.“ Toto jsou dle Mateidesova názoru především momenty, které si zákazník dlouhodobě uchovává v paměti.

Mezi metody orientované na prožité zkušenosti Mateides (1999) řadí:

- **Pozorování** – je nepřímým nástrojem získávání informací. Pozorování je vhodné použít tehdy, je-li možno jednotlivé znaky týkající se kvality a očekávání zákazníka kvantifikovat nebo zhodnotit pomocí objektivních indikátorů či třetích neutrálních osob. Mateides (1999) jako příklad objektivního indikátoru uvádí vlastnost produktu

nebo čekací dobu zákazníka. Vzhledem k použití třetích neutrálních osob při měření kvality produktu rozlišuje Mateides **metodu Silent-shopper**, při které pozorovatel a testovaná osoba vystupují jako zákazníci a simulují reálnou situaci. Kvalita jejich výsledků je závislá na schopnostech a zkušenostech pozorovatele a testované osoby. V druhém případě může být pozorování uskutečňované expertem, který zajišťuje nedostatky v procesu poskytování služby a z toho vyplývající chování zákazníka a tuto metodu Mateides nazývá **expertním pozorováním**. Expertní pozorování je finančně i personálně náročnější než Silentshopper.

- **Analýza stížností a pochval** – touto analýzou je možno získat vysvětlení o negativních či pozitivních zážitcích, a to s nízkou časovou a finanční náročností. Rozhodne-li se organizace zjišťovat spokojenost pomocí systémů stížností a návrhů, je pravděpodobné, že získá potřebnou zpětnou vazbu spíše od těch zákazníků, u kterých převládá negativní (stížnosti) nebo pozitivní názor (návrhy na zlepšení). Problémem je snaha iniciovat podávání stížností a pochval, případně je plně zachytit. Nenadál a kol (2004) uvádí, že stížnosti podává jen malé procento nespokojených zákazníků. Důvody, proč si stěžuje tak nízké procento nespokojených zákazníků, se liší. Gasterová (2003) uvádí například, že klient se považuje za bezmocného („Moje stížnost stejně nic nezmění.“), bariéry (ve znalostech, postupech, možná diskriminace), osobní důvody (zákazník si obecně nerad stěžuje apod.), nízká očekávání („Všechny služby jsou stejně takové...“). Ve skutečnosti se ale nespokojenost šíří mnohem víc. Zákazníci nemohou odejít ke konkurenci jak je to možné v soukromé sféře, a tak se důvěra k příslušným institucím v důsledku nespokojenosti snižuje. Platí to ale i naopak, pokud je stížnost rychle a bez těžkostí vyřízena, zákazník se s touto zkušeností podělí. Výhodou této metody je aktuálnost získaných informací, neboť zákazníci si stěžují v krátké době po vzniku problému, na který si stěžují. Dalším pozitivem stížností je za pomoci jejich analýzy najít příčiny nespokojenosti a přijmout okamžitě nápravné opatření. Následným průzkumem je potřebné zjistit, zda došlo k zlepšení nebo ne, a pokud ne, je třeba cyklus opakovat. Je nutné si uvědomit, že nulové reklamace neznamenají projev spokojenosti. Stížnosti jsou projevem nejvyšší nespokojenosti, vyžaduje se jejich okamžité řešení.

- **Sekvenční technika události** - Tato metoda je založená na fázově orientovaném průzkumu zákazníků na základě blueprintu²⁰ a kombinuje výhody blueprintingu s technikou kritických události. Blueprint umožňuje zachycení různých situací kontaktu se zákazníkem“. (Mateides, 1999, str. 125) Blueprint je tedy obecně nějaký proces, který je rozložen na jednotlivé části, jež jsou uvedeny posloupně za sebou. Metoda spočívá v tom, že tazatel pomocí strukturovaného interview se zákazníkem rekonstruuje průběh procesu poskytování služby a zákazník k tomuto doplňuje svoje pocity a hodnocení dané situace. Mateides (1999) tvrdí, že tato metoda je výhodnější nežli metoda pozorování, neboť zachycuje jednotlivé fáze procesu poskytování produktu aktuálním a subjektivním pohledem zákazníka. Organizace takto může měřit důležitost jednotlivých procesů a zjistit, na které je potřeba blíže se zaměřit.
- **Technika kritických události** - zachycuje a hodnotí interakci vztahu poskytovatele a zákazníka, který u zákazníků obzvlášť vyvolává zážitek spokojenosti nebo nespokojenosti.“ (Mateides, 1999), Tato interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služby se nazývá kritická událost, kterou zákazník pociťuje negativně nebo pozitivně. Tato metoda je zvlášť založena pěti oblastech a to vymezení a revizi události, zjišťování faktorů o události od zákazníka, identifikace problémů, stavení řešení problému a zhodnocení řešení. Výhodou této metody jsou podrobné informace a jasná výpověď zákazníka. Jak dále Mateides uvádí (1999), při použití techniky kritických událostí lze získat přehled o tom, které znaky spokojenosti považuje zákazník za důležité a jak vnímá kvalitu jeho výkonu. Nevýhodou je vyšší finanční náročnost a požadavky na proškolený personál. Tato metoda odhaluje slabé místa v poskytování služeb.

Mateides (1999) dále uvádí, že právě výjimečnost jednotlivých služeb poskytovaných personálem s sebou přináší to, že prožité zkušenosti zákazníků se jim vrývají do paměti jako epizody a pouze méně jako abstraktní znaky. Zákazník má ve zvyku obzvlášť intenzivně prožité zážitky vyprávět ostatním jako vtipy a ne jako kategorické znaky služeb. To pak má samozřejmě vliv na další osoby, které těmto zážitkům naslouchají, aniž by je sami prožili a ovlivňuje to jejich mínění o společnosti, ačkoliv nemusí být sami jejím zákazníkem.

²⁰ V překladu z angličtiny toto slovo znamená „plán“, „návod“.

3.5.3 Měření a monitorování spokojenosti zákazníka podle Nenadála

Nenadál (2004) dělí postupy používané k měření a monitorování spokojenosti zákazníka do dvou základních směrů:

- postupy využívající tzv. výstupní ukazatele vnímání zákazníků,
- postupy využívající tzv. interní ukazatele výkonnosti.

Nenadál (2004) tyto dva směry blíže vykládá takto:

- **Za výstupní ukazatele** se považují informace bezprostředně vypovídající o míře vnímání jednotlivých produktů a služeb různými skupinami zákazníků. Tyto ukazatele jsou obvykle odvozeny od údajů získaných průzkumy u externích nebo interních zákazníků.
- **Interní ukazatele výkonnosti** jsou odvozovány z analýz údajů získaných z interních databází organizací, které produkty zákazníkům dodávají. Poskytují informace o tom, jak jsou v organizaci rozvíjeny procesy podmiňující pozitivní nebo negativní vnímání zákazníků.

3.5.4 Způsoby zjišťování spokojenosti zákazníků podle Kotlera

Podle Kotlera (2001) jsou čtyři základní způsoby zjišťování spokojenosti zákazníků, a to:

- systémy stížností a návrhů,
- průzkumy spokojenosti zákazníků,
- fiktivní nakupování,
- analýza ztracených zákazníků.

Jeho pojetí měření spokojenosti přináší jednu doposud nezmíněnou metodu, kterou je analýza ztracených zákazníků.

Kotler (2001) ve své studii uvádí, že organizace by měly vyhledávat zákazníky, kteří ukončili nákupy určitých výrobků nebo dokonce přešli ke konkurenci, aby zjistily příčiny tohoto stavu. Podle něj je ale také důležité, aby společnost sledovala vývoj podílu ztracených zákazníků z celkového počtu zákazníků, jelikož růst tohoto podílu svědčí o poklesu zákaznické

spokojenosti. Tyto průzkumy by měly probíhat nejspíše formou telefonických a osobních rozhovorů.

3.6 Metody sběru dat

Jelikož tato problematika byla blíže popsána v kapitole 3.5, která se zabývá způsoby měření spokojenosti, zmíním se zde pouze formou tabulky č. 1 o výhodách a nevýhodách jednotlivých metod.

Tab. 3.1: Výhody a nevýhody jednotlivých metod sběru dat o spokojenosti zákazníků

Metoda sběru dat	Výhody	Nevýhody
Osobní Rozhovor	<ul style="list-style-type: none"> • přímý styk tazatele a respondenta • umožňuje klást složitější otázky • vyšší spontánnost odpovědí 	<ul style="list-style-type: none"> • časově náročné • způsob prezentace otázek může • ovlivnit respondenta • vysoké náklady
Telefonický Rozhovor	<ul style="list-style-type: none"> • metoda přímého styku s respondentem • možnost okamžitého vyhodnocení • vysoká kontrola úrovně rozhovoru 	<ul style="list-style-type: none"> • vysoké náklady • není vhodné pro složitější otázky • nudné pro respondenty, má-li dotazník mnoho otázek • obtížné zastihnout respondenty u telefonu
Písemná Forma	<ul style="list-style-type: none"> • nízké náklady • kontaktování osob i jinak těžko dosažitelných • respondent má více času na odpovědi 	<ul style="list-style-type: none"> • delší doba šetření • slabší odezva na otevřené otázky • riziko nepochopení otázek respondentem
Elektronická Forma	<ul style="list-style-type: none"> • nízké náklady • vysoká odezva • možnost rychlého vyhodnocení 	<ul style="list-style-type: none"> • omezený počet respondentů napojených na internet • slabší odezva na otevřené otázky • riziko nepochopení otázek respondentem

Zdroj: Vlastní zpracování

3.6.1 Oblasti měření spokojenosti zákazníků ve veřejném sektoru

Kolektiv autorů (2003) Společného hodnotícího rámce navrhuje, aby organizace veřejného sektoru do měření spokojenosti zákazníků zahrnuly témata, která se týkají bezprostředně výsledků výkonů organizace v několika oblastech, a to:

- **Výsledky týkající se celkové image organizace**

- Celková úroveň spokojenosti s výkonností organizace,
- Vlídlost a nestrannost při jednáních,
- Vstřícné a aktivní chování,
- Flexibilita a schopnost řešit jednotlivé situace,
- Otevřenost změnám,
- Hledání podnětů a shromažďování myšlenek pro zlepšování,
- Vliv organizace na kvalitu života zákazníků/občanů.

- **Výsledky týkající se angažovanosti**

- Úsilí o zapojení zákazníků/občanů do navrhování služeb nebo produktů a do procesu rozhodování

- **Výsledky týkající se dostupnosti**

- Otevírací a čekací doby,
- Množství a kvalita použitelných, dostupných a transparentních informací,
- Úsilí zaměřené na administrativní zjednodušení a využívání jednoduchého jazyka,
- Umístění budov (blízkost veřejné dopravy, parkovací možnosti atd.).

- **Výsledky týkající se produktů a služeb**

- Jakost, spolehlivost, soulad se standardy jakosti a s deklaracemi práv uživatelů nebo občanů,
- Doba vyřizování,
- Kvalita rad poskytovaných zákazníkovi/občanovi.

Kolektiv autorů (2003) dále navrhuje využití interních ukazatelů, které mohou organizacím posloužit při měření výsledků, kterých dosáhly u zákazníků/občanů. Mezi tyto ukazatele patří:

- **Výsledky týkající se celkové image organizace**

- Počet stížností,
- Rozsah úsilí o zlepšování důvěry veřejnosti v organizaci a v její služby a produkty,
- Doba vyřizování stížností,
- Počet intervencí od ombudsmana,
- Doba zpracování
- Rozsah výcviku pracovníků zaměřeného na efektivní a přátelskou komunikaci a jednání se zákazníky/občany.

- **Výsledky týkající se angažovanosti**

- Rozsah zapojení zainteresovaných stran do navrhování a poskytování služeb a produktů a/nebo do navrhování rozhodovacích procesů,
- Návrhy – přijaté a zaznamenané,
- Uplatňování a rozsah využívání nových a inovačních způsobů jednání se zákazníky/občany.

- **Výsledky týkající se produktů a služeb**

- Dodržování zveřejněných standardů pro služby,
- Počet souborů vrácených zpět s chybami a/nebo případů vyžadujících kompenzaci,
- Rozsah úsilí zlepšit dostupnost, přesnost a transparentnost informací.

4 Doporučení ke zlepšení činnosti Úřadu práce ČR na základě šetření spokojenosti zákazníků

4.1 Výzkumná metoda

Velmi důležitým krokem k zhodnocení míry spokojenosti zákazníků je především volba vhodného způsobu šetření. Výzkumnou metoda – dotazníkové šetření - byla autorkou zvolena tak, aby realizované šetření zahrnulo nejvyšší možný počet osob (respondentů) v krátkém čase. Dotazník byl sestaven tak, aby byl pro zákazníky co možná nejvíce srozumitelný, jednoduchý, výstižný, časově nezatěžující (nenáročný) s cílem získání potřebných informací.

Při tvorbě mého dotazníku byl zvolen formát, který poskytuje možnost víceškálového hodnocení a respondenti na jednotlivé otázky odpovídali označením (zakřížkováním) jednoho z možných stavů své spokojenosti.

Byla stanovena pětistupňová hodnotící škála, která by měla být pro respondenty nejsrozumitelnější. Hodnotící škála byla omezena počátečním mezním stavem, jenž znamená – velmi spokojen a konečným mezním stavem, který znamená – velmi nespokojen. Jednotlivým stupňům škály byly přiřazeny číselné kódy, které jsou nezbytné pro následné zpracování. Použitou hodnotící škálu s přiřazenými číselnými kódy znázorňuje tab. 4.1.

Tab. 4.1: Pětistupňová hodnotící škála

1	2	3	4	5
velmi spokojen	spíše spokojen	ani spokojen ani nespokojen	spíše nespokojen	velmi nespokojen

Zdroj: Vlastní zpracování

Při tvorbě dotazníku se nesmí podcenit význam poskytnutí vstupních informací pro respondenty. V úvodním textu dotazníku je nejprve vysvětleno zaměření a důvod prováděného výzkumu, kterým je zjištění stavu spokojenosti zákazníků ÚP ČR na kontaktním pracovišti ve Frýdku-Místku, jenž je podkladem pro jeho následné vyhodnocení. Respondenti jsou dále ujištěni o zachování jejich anonymity a také o účelu užití výsledků.

Dále je vysvětlen způsob vyplňování dotazníku. U každé otázky je uvedena pětistupňová hodnotící škála vyjadřující stupeň jejich spokojenosti či nespokojenosti dle výše popsané

hodnotící stupnice. Respondent zakřížkuje škálu té odpovědi, která nejlépe odpovídá jeho názoru a to formou známek jako ve škole.

Na základě studia teoretických poznatků bylo v dotazníku zformulováno celkem 15 otázek. Jedná se především o **uzavřené** otázky (10), které vyžadují jednoznačnou odpověď, **otevřené** otázky (2), kde se dotazovaná osoba může vyjádřit svými slovy, má možnost napsat vlastní poznámky či připomínky a dotazník také obsahuje 3 doplňující otázky týkající se základních identifikačních údajů o respondentovi. Kompletní znění dotazníku je uvedeno v příloze č. 1.

Dotazníkové šetření spokojenosti bylo prováděno na přelomu měsíce března/dubna přímo v budově kontaktního pracoviště ÚP ČR ve Frýdku-Místku. Dotazníky byly osobně distribuovány přímo zákazníkům ÚP ČR, aby byla zaručena co možná největší návratnost a rozdávány byly v libovolných pěti dnech v úředních hodinách.

Celkem bylo mezi zákazníky vloženo 260 dotazníků, z nichž správně vyplněných se vrátilo 209, přičemž návratnost dotazníků je 80 %. Výběr respondentů byl nahodilý.

4.2 Zaměření dotazníkového šetření – cíl a problémové okruhy

Hlavním cílem dotazníkového šetření je zjistit a poté současně vyhodnotit úroveň spokojenosti zákazníků Úřadu práce ČR na kontaktním pracovišti ve Frýdku-Místku. Záměrem autorky je zjistit do jaké míry jsou zákazníci kontaktního pracoviště ve Frýdku-Místku spokojeni kupříkladu s profesionalitou, ochotou a vstřícností zaměstnanců, s prostředím, celkově s prací ÚP ČR a s mnoha dalšími. A také zjistit jaký mají názor na tuto organizaci státní správy.

K dosažení výše uvedeného cíle byly zformulovány **základní problémové okruhy** týkající se míry spokojenosti:

- se stylem jednání – s ochotou a vstřícností úředníků ÚP
- s profesionalitou – s úrovní odborných znalostí úředníků ÚP při řešení Vašich záležitostí
- se srozumitelností předávaných informací, s vyjadřováním a vzájemnou komunikací
- s rychlostí a kvalitou – lhůtou vyřízení svých záležitostí na ÚP

- s čekací dobou na ÚP
- s informacemi na nástěnkách či chodbách
- s prostředím kanceláří a upraveností úředníků
- celková spokojenost s prací ÚP

4.3 Výsledky provedeného dotazníkového šetření

Před samotným dotazníkovým šetřením spokojenosti zákazníků kontaktního pracoviště ÚP ve Frýdku-Místku si autorka sama vyzkoušela roli zákazníka ÚP, aby osobně zhodnotila poskytované služby a v rámci tohoto navštívila úřad se záměrem stát se zájemcem o zaměstnání.

„V pondělí dne 26. března jsem v dopoledních úředních hodinách přišla do budovy ÚP ve Frýdku-Místku. Po příchodu do budovy mě překvapilo příjemné a čisté prostředí. Vše vypadalo nově a udržovaně. Ihned ke mě přistoupil interní zaměstnanec, který se mě zdvořile zeptal, co potřebuji a navedl mě k vyvolávacímu systému, kde jsem si zvolila s jeho pomocí příslušné políčko. Vzhledem k tomu, že na řadě přede mnou bylo dalších 6 zákazníků měla jsem dostatek času prohlédnout si nástěnky. Na těchto jsem našla spoustu zajímavých a potřebných informací jako je například délka statusu studenta pro absolventy škol, vzory vyplněných formulářů a nabídky práce.

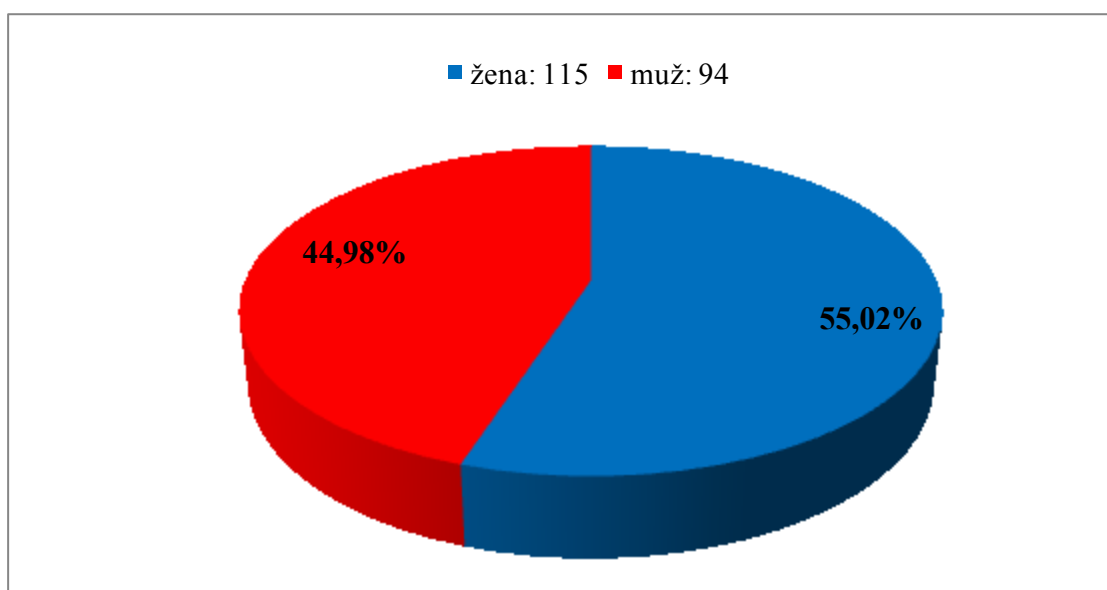
Ve chvíli kdy se na informační tabuli objevilo mé pořadové číslo, vstoupila jsem do příslušné kanceláře, kde na mne čekala na první pohled příjemná úřednice. Avšak během našeho rozhovoru se několikrát stalo, že mi nedokázala srozumitelně odpovědět na mou otázku a nebyla příliš ochotná dané informace zjistit jinde. Co se týká nabídky zaměstnání, odkázala mě úřednice na webové stránky, místo toho aby mi nabídla konkrétní volná pracovní místa. Z jednání úřednice jsem osobně získala pocit, že si mám raději zaměstnání najít sama, než se obracet na ni. Jediné pozitivní na tomto setkání bylo upravené a čisté prostředí kanceláře. Při odchodu z budovy jsem navštívila ještě toalety, které byly velice hezké a čisté. Milým překvapením bylo objevení malého bufetu, kde jsem si za odměnu koupila výborný chlebiček.“

4.3.1 Vyhodnocení dotazníku

4.3.1.1 Charakteristika respondentů

Jak je z obr. 4.1 patrné dotazník vyplnilo z hlediska pohlaví 115 žen a 94 mužů, což odpovídalo mým představám, jelikož jsem očekávala, že počet žen bude v tomto případě zastoupen ve větší míře, jelikož mě s tím při konzultaci obeznámil zaměstnanec ÚP ve Frýdku-Místku, který vycházel ze statistik.

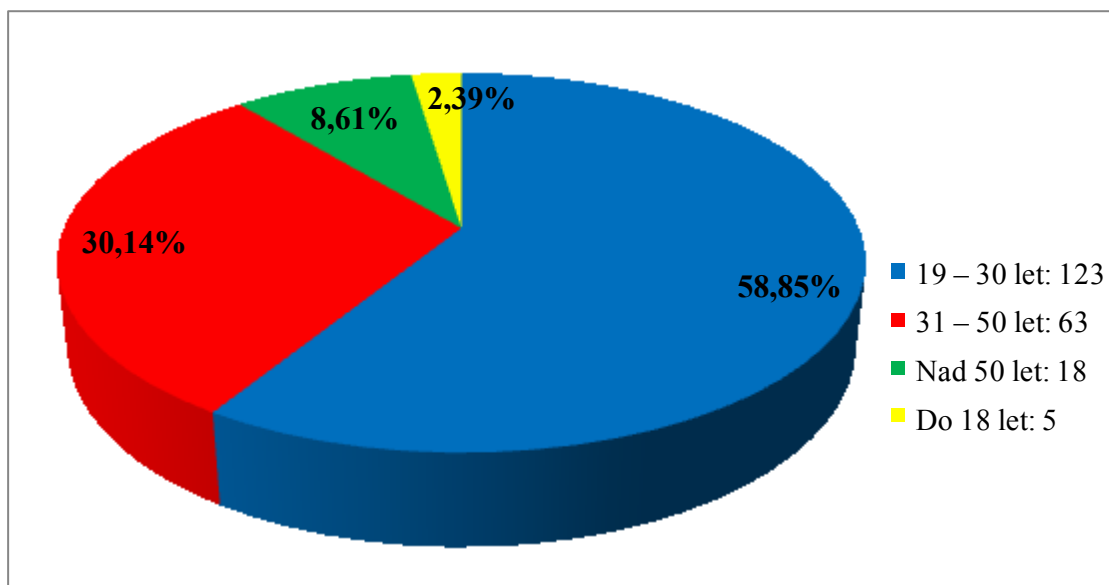
Obr. 4.1. Respondenti dle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Obr.4.2 znázorňuje věkovou kategorii z níž je patrné, že nadpoloviční počet respondentů byl ve věku 19-30 let tzn. 123 osob a druhou největší kategorii tvořili zákazníci ve věku 31-50 let, kterých bylo 63.

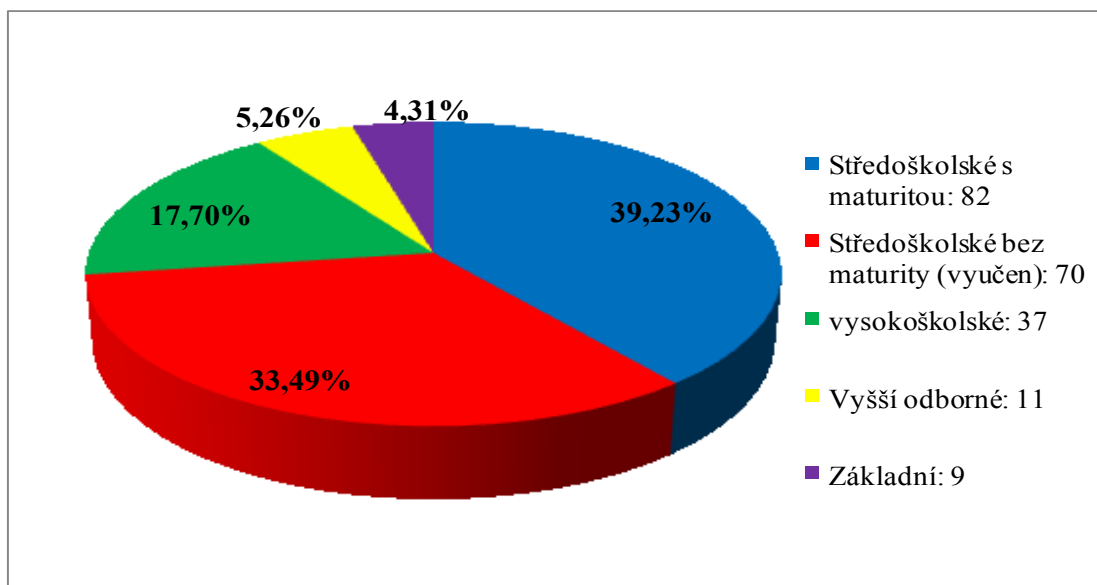
Obr. 4.2 Věková kategorie respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Největší zastoupení u respondentů z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání bylo středoškolské s maturitou s počtem 82, tzn. 39,23 %. Další nejvyšší zastoupení měli vyučení občané (středoškolské bez maturity), a to v počtu 70, což je 33,49 %. A vysokoškolské vzdělání bylo zastoupeno 17,70 %, jež tvoří 37 respondentů, jak je zobrazeno v obr. 4.3.

Obr. 4.3 Dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování.

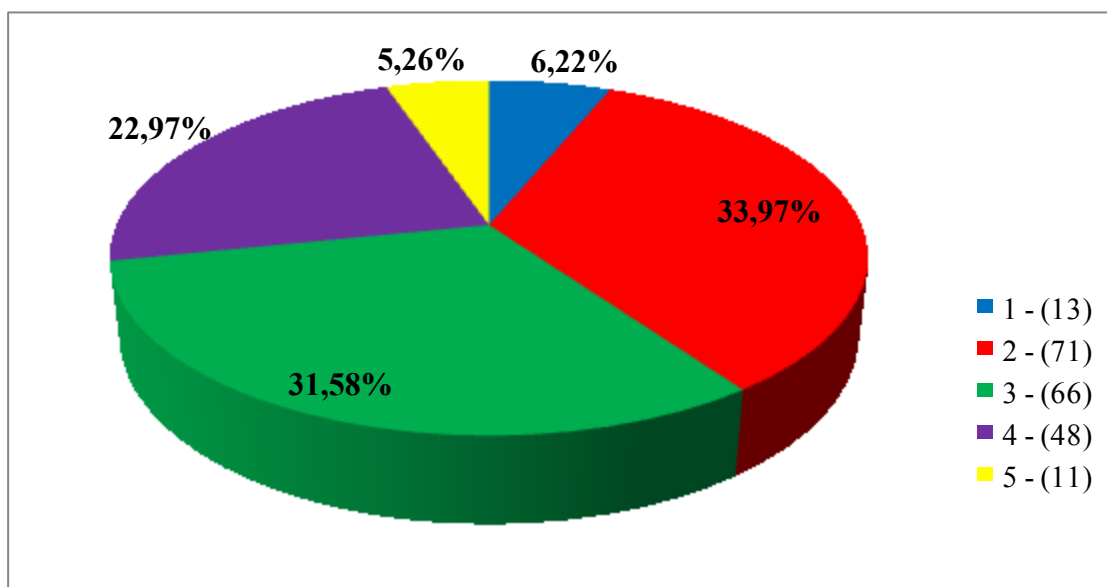
Níže se budu zabývat vyhodnocením výsledků jednotlivých otázek dotazníkového šetření, týkající se míry spokojenosti zákazníků s jednotlivými aspekty. A to z hlediska stylu jednání,

profesionality, srozumitelnosti předávaných informací, rychlosti a kvality, čekací doby, a také s informacemi na nástěnkách či chodbách, s prostředím kanceláří a upraveností úředníků a celkovou spokojeností s prací ÚP.

4.3.1.2 Styl jednání a vstřícností zaměstnanců (úředníků) ÚP

První zjišťovací otázkou se autorka zákazníků ptala, **jak hodnotí styl jednání – tedy ochotu a vstřícnost zaměstnanců (úředníků) ÚP**. Průměrná známka u této otázky byla 2,87 což vypovídá spíše průměrné spokojenosti zákazníků.

Obr. 4.4 Spokojenost se stylem jednání – tedy s ochotou a vstřícností zaměstnanců ÚP



Zdroj: Vlastní zpracování.

Jak obr. 4.4 znázorňuje, velmi spokojeno bylo 13 respondentů, tzn. 6,22 %, spíše spokojených bylo 71 respondentů, tj. 33,97 %. S otázkou nebylo ani spokojeno, ani nespokojeno, tedy nevědělo jak odpovědět 66 respondentů, tzn. 31,58 %. Spíše nespokojených bylo 48 respondentů což je 22,97 % a velmi nespokojených bylo pouze 11 respondentů, což je 5,26 %.

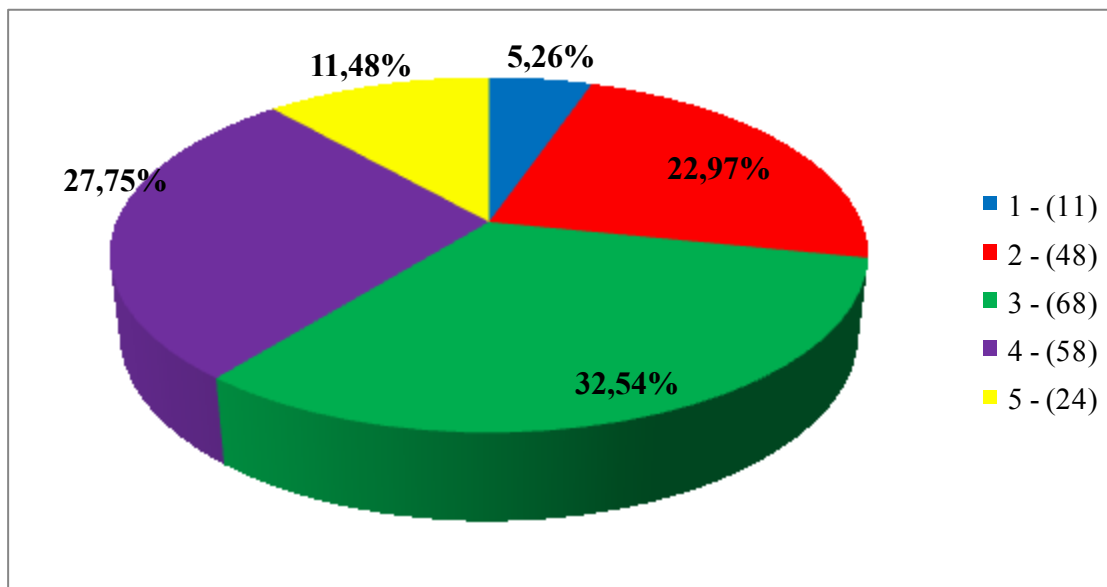
4.3.1.3 Profesionalita zaměstnanců (úředníků) ÚP

Ve druhé zjišťovací otázce se hodnotila **profesionalita – myšlena úroveň odborných znalostí zaměstnanců (úředníků) ÚP při řešení zákaznických záležitostí**.

U této otázky byla průměrná známka o něco horší než v otázce týkající se stylu jednání - ochoty a vstřícnosti, a to známka 3,17, což opět vypovídá o průměrné spokojenosti zákazníků.

Následující obr. 4.5 ukazuje procentuální hodnocení profesionality – tedy úrovně odborných znalostí zaměstnanců při řešení záležitostí, dle jednotlivých škál možností.

Obr. 4.5 Spokojenost s profesionalitou – tedy s úrovní odborných znalostí zaměstnanců při řešení zákaznických záležitostí



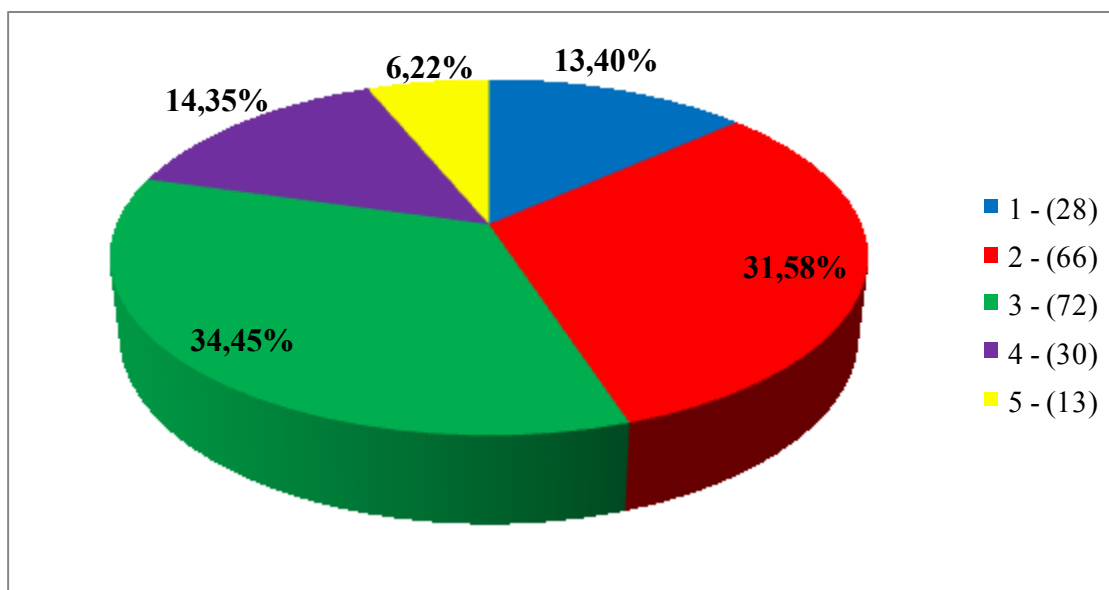
Zdroj: Vlastní zpracování.

Známkou číslo jedna, tzn. že byli velmi spokojeni, zhodnotilo profesionalitu pouze 11 zákazníků z 209 dotazovaných, tj. 5,26 %. 48 respondentů bylo spíše spokojeno, tj. 22,97 %, z čehož vyplývá, že větší polovina zákazníků, kterým to nebylo jedno – neznámkovali trojkou, hodnotila záporně.

4.3.1.4 Srozumitelnost předávaných informací

V pořadí třetí zjišťovací otázka zkoumala **srozumitelnost předávaných informací, vyjadřování úředníků a vzájemnou komunikaci**. Tato otázka získala průměrnou známku 2,68, zatím nejlepší známku v porovnání s předchozími otázkami. Srozumitelnost předávaných informací, vyjadřování a vzájemnou komunikaci ohodnotilo kladně zhruba 45 % respondentů – z toho velmi spokojených bylo 13,40 % a spíše spokojených 31,58 % odpovídajících. Celkem velké množství klientů cca 34,45 % neumělo na otázku odpovědět, nebyli ani spokojeni ani nespokojeni. A pouze necelých 21 % hodnotilo tuto otázku buď spíše nespokojeně nebo velmi nespokojeně. Konkrétní informace znázorňuje obr. 4.6.

Obr. 4.6 Spokojenost se srozumitelností předávaných informací, vyjadřováním a vzájemnou komunikací



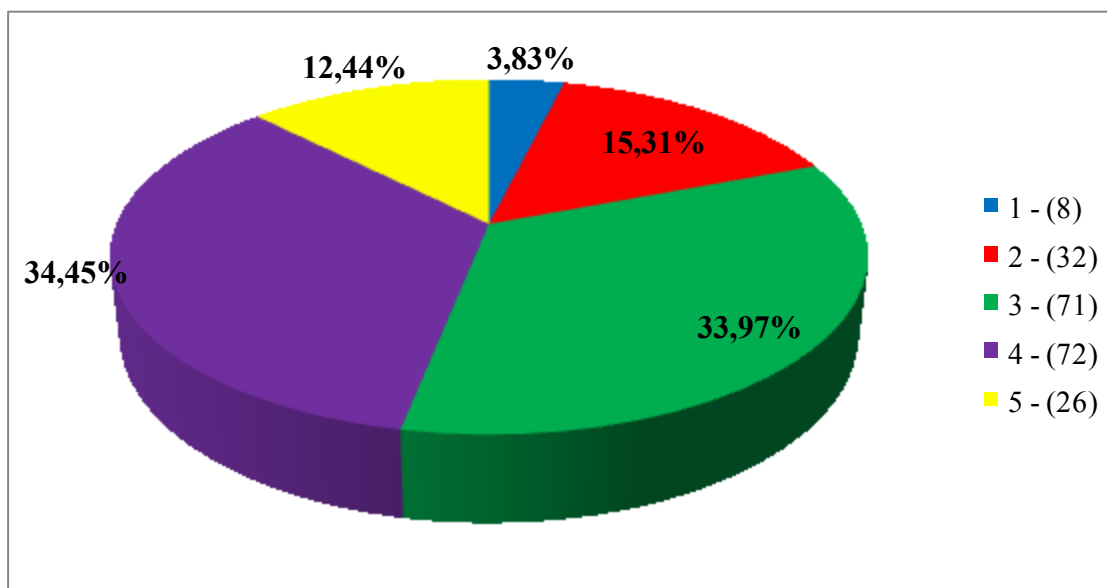
Zdroj: Vlastní zpracování.

4.3.1.5 Rychlost a kvalita

Další otázkou se zjišťovala **spokojenost z hlediska rychlosti a kvality – možno lhůty vyřízení zákaznických záležitostí na ÚP ve Frýdku-Místku**, kterou znázorňuje obr. 4.7.

Průměrná známka u této otázky byla 3,36, což vyjadřuje, že respondenti k této otázce mají průměrný až negativní postoj. Z toho vyplývá, že kontaktní pracoviště ÚP ve Frýdku-Místku by se mělo zaměřit na zlepšení rychlosti a kvality. Velmi spokojeno bylo pouze necelých 4 % respondentů. Spíše spokojených jen 15%, nejvíce odpovídajících hodnotilo trojkou (71) nebo čtyřkou (72) a velmi nespokojených bylo 26 respondentů.

Obr. 4.7 Spokojenost s rychlostí a kvalitou – lhůtou vyřízení záležitostí na ÚP ve Frýdku-Místku

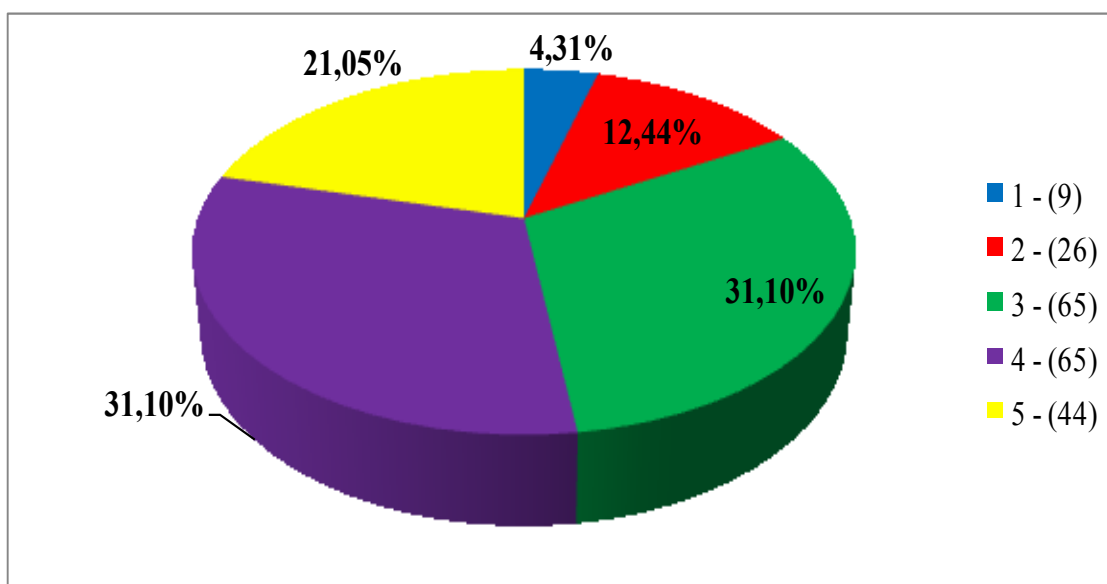


Zdroj: Vlastní zpracování.

4.3.1.6 Čekací doba

V páté otázce jsem zjišťovala, jak jsou zákazníci **spokojeni s čekací dobou na ÚP ve Frýdku-Místku**. Respondenti ohodnotili tuto otázku v porovnání s ostatními otázkami nejhorší průměrnou známkou a to 3,52. Z obr. 4. 8 vyplývá, že více než polovina dotazovaných odpověděla negativně.

Obr. 4. 8 Spokojenost z hlediska čekací doby na ÚP ve Frýdku-Místku



Zdroj: Vlastní zpracování.

Stejný počet respondentů odpovídal na tuto otázku známkou tři nebo čtyři. Velký počet respondentů známkovalo nejhorší známkou pětkou, tudíž bylo velmi nespokojených. Známkou jedna ohodnotilo otázku pouze 9 dotazovaných, a pro známku dvě bylo 26 odpovídajících. Z průzkumu tato otázka byla ohodnocena nejvíce negativně, a proto by se úřad práce měl nad touto problematikou pozastavit.

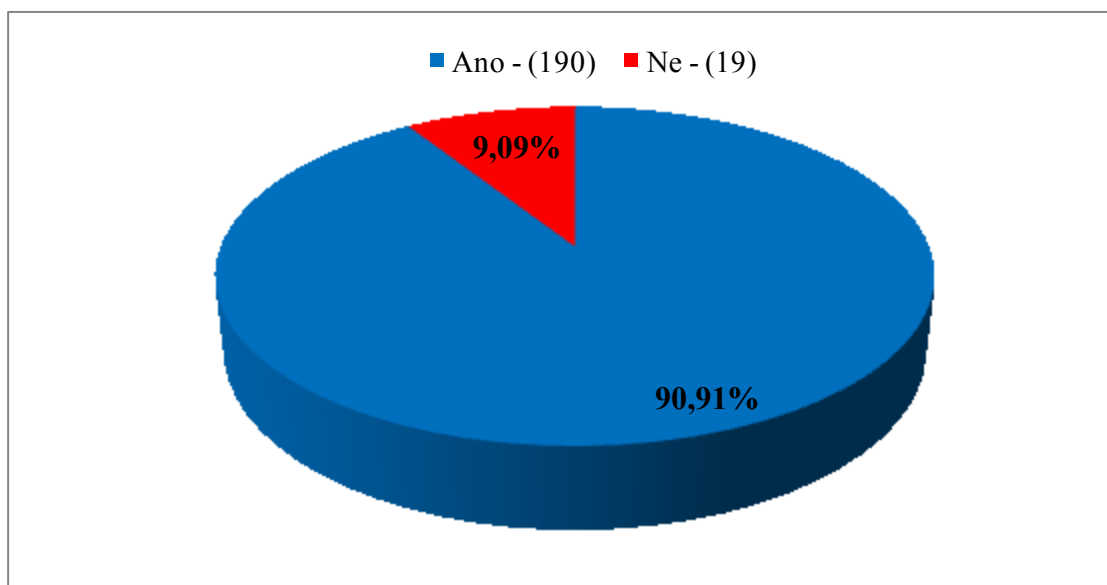
4.3.1.7 Úřední hodiny

Další otázka byla zaměřena na **spokojenost s úředními hodinami**, které na kontaktním pracovišti ÚP ve Frýdku-Místku jsou následující:

- Pondělí: 8:00 - 17:00
- Úterý: 8:00 - 13:00
- Středa: 8:00 - 17:00
- Čtvrtek: 8:00 - 13:00
- Pátek: 8:00 - 13:00 jen pro evidenci nových uchazečů o zaměstnání.

Jak je z obr. 4. 9 patrné téměř 91 % respondentů je s úředními hodinami spokojeno a vyhovují jim. Pouze zbylým 9ti % úřední hodiny nevyhovují, ve většině případů si přejí úřední hodiny prodloužit. A to buď od 7:00 do 18:00 v úředních dnech nebo každý den do 17:00.

Obr. 4.9 Spokojenost s úředními hodinami na ÚP ve Frýdku-Místku

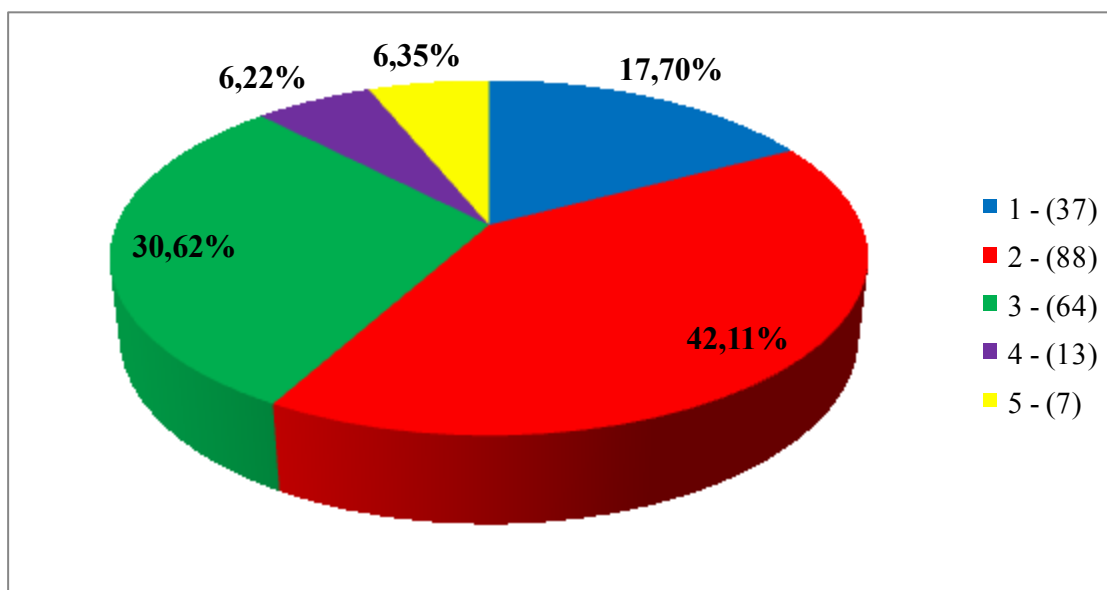


Zdroj: Vlastní zpracování.

4.3.1.8 Informace na nástěnkách či chodbách

Druhou nejlépe vyhodnocenou otázkou, jejíž průměrná známka činila 2,35, byla otázka týkající se **spokojenosti zákazníků s informacemi na nástěnkách či chodbách ÚP ve Frýdku-Místku**. Jak z obr. 4.10 vyplývá, pozitivní hodnocení označilo téměř 60 % respondentů, negativně tuto problematiku ohodnotilo 12% a s neutrálním hodnocením bylo 30%.

Obr. 4.10 Spokojenost s informacemi na nástěnkách či chodbách ÚP ve Frýdku-Místku

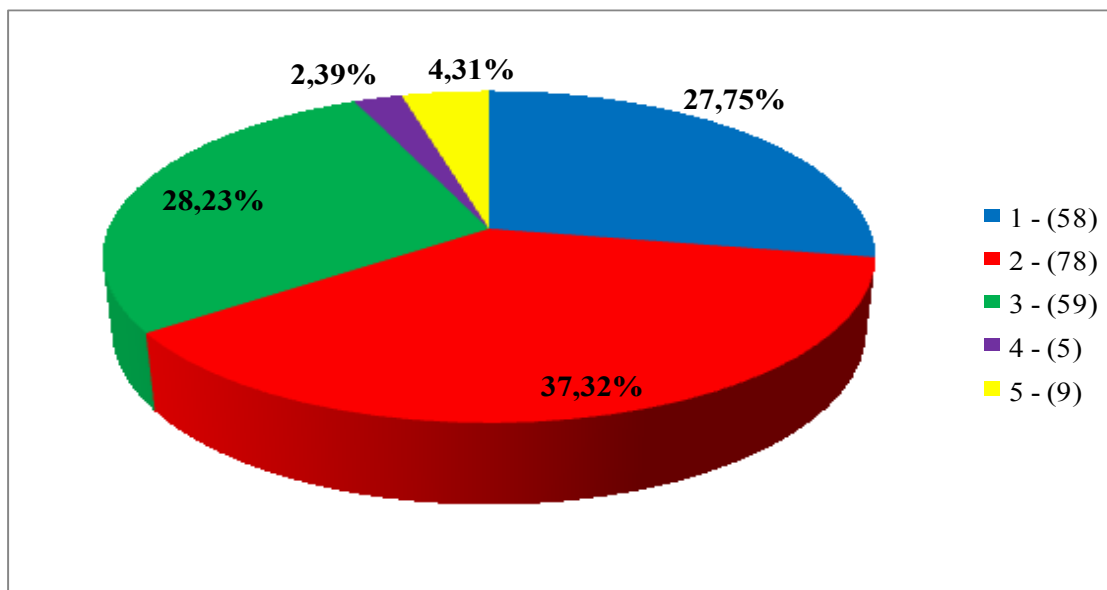


Zdroj: Vlastní zpracování.

4.3.1.9 Prostředí kanceláře a upravenost zaměstnanců

Další otázka se týkala **hodnocení prostředí kanceláře a upravenosti zaměstnanců – zda je pro zákazníky dané prostředí příjemné a zda jsou úředníci vhodně oblečení**. Respondenti hodnotili tuto otázku nejlepší průměrnou známkou 2,18, což znamená, že zákazníci jsou spíše spokojeni.

Obr. 4.11 Spokojenost s prostředím kanceláře a upraveností zaměstnanců (úředníků) ÚP ve Frýdku-Místku



Zdroj: Vlastní zpracování.

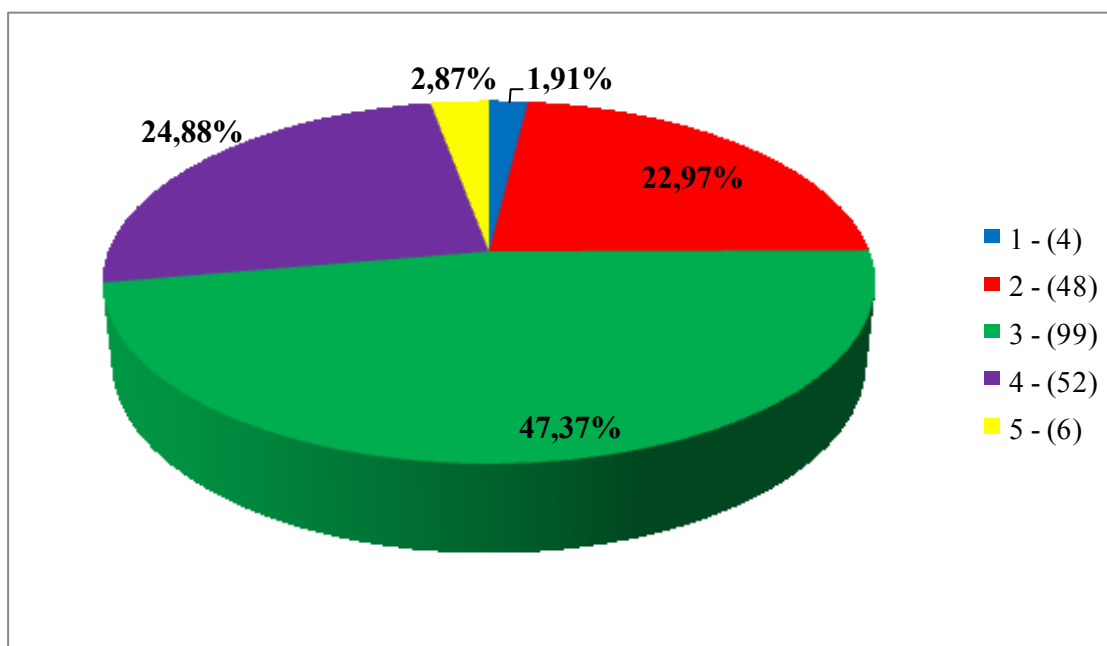
Z obr. 4.11 je znát, že cca 65 %, tedy 136 dotazovaných je s prostředím a upraveností zaměstnanců velmi spokojeno či spíše spokojeno. Pouze 14 respondentů, tj. cca 7 % je spíše nespokojených či velmi nespokojených. Zbýlá část má k tomuto neutrální postoj.

Tím že s prostředím je zhruba 65 % zákazníků spokojených či velmi spokojených svědčí o tom, že prostředí vnímají klienti jako příjemné.

4.3.1.10 Celková spokojenost s prací ÚP

Poslední otázka mého dotazníku byla zaměřena na **zhodnocení celkové spokojenosti s prací ÚP ve Frýdku-Místku**. Průměrnou známkou v tomto případě je 3,03, což nám jasně vypovídá o tom, že naprostá většina dotazovaných není ani spokojena, ani nespokojena, jak je z obr. 4.12 patrné.

Obr. 4.12 Celková spokojenost s prací ÚP ve Frýdku-Místku



Zdroj: Vlastní zpracování.

Známkou číslo jedna ohodnotilo položenou otázku 1,91 % dotazovaných, což jsou 4 zákazníci. Dvojku zvolilo 22,97 % respondentů, tzn. 48 odpovídajících. Podobný počet respondentů ohodnotilo celkovou spokojenost s prací ÚP známkou čtyři, což odpovídá 24,88 %. Naprostá většina respondentů byla pro známku tři, jež se dalo z hodnocení předešlých otázek předpokládat. Nejvíce negativní hodnocení zvolilo pouze 6 dotazovaných, čemuž odpovídá 2,87 %.

4.3.1.11 Spokojenost dle důležitosti zákazníka

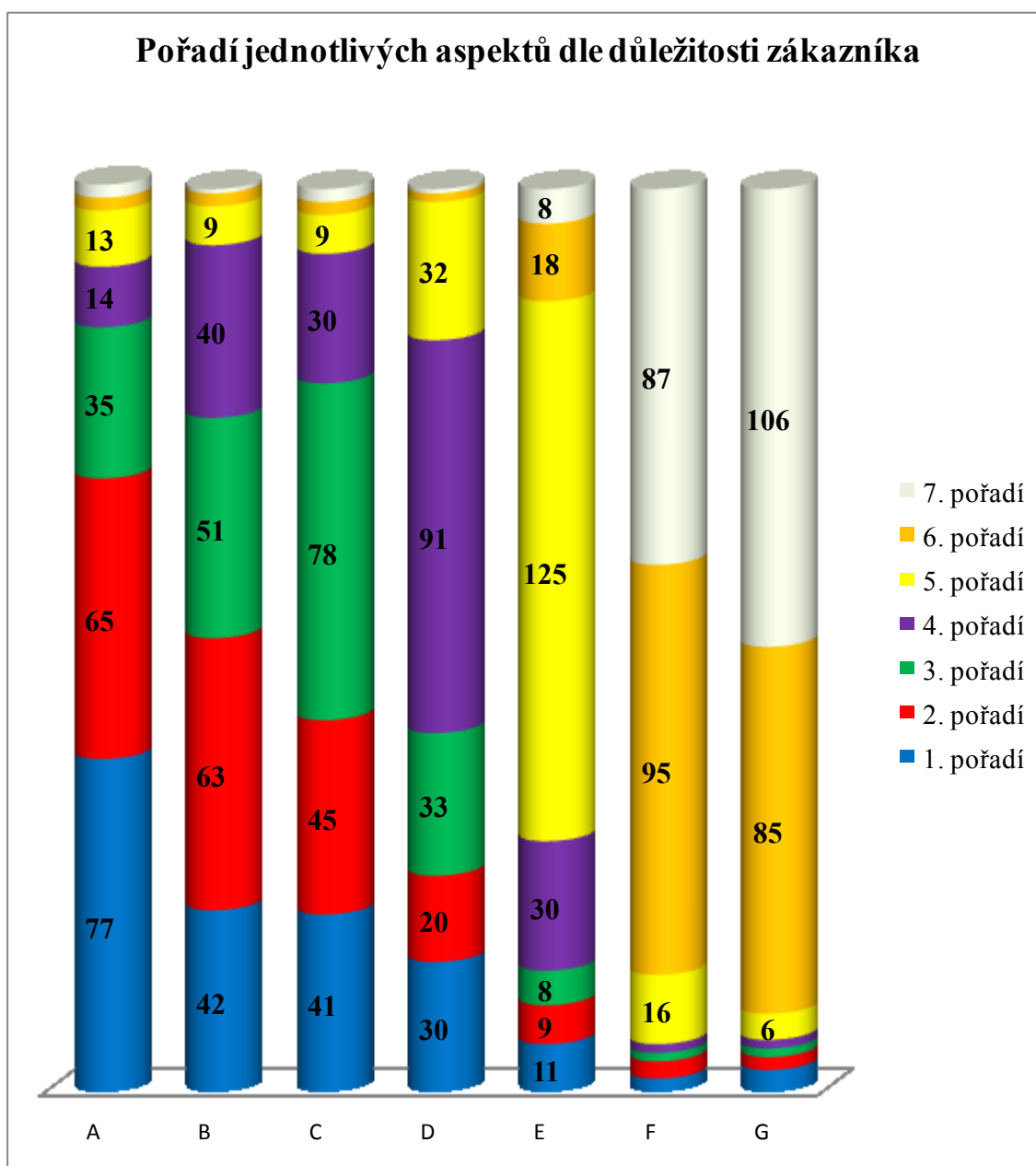
Poslední část dotazníku byla zaměřena na seřazení výše uvedených hledisek spokojenosti podle důležitosti pro daného zákazníka. Respondent měl k dispozici sedm níže uvedených aspektů, kterým přiřazoval pořadí od jedničky do sedmičky, dle osobních požadavků pro něj nejvíce vyhovujících. Respondenti posuzovali následující kritéria:

- A – styl jednání zaměstnanců – ochota, vstřícnost
- B – profesionalita – odborné znalosti zaměstnanců
- C – srozumitelnost předávaných informací – vyjadřování a vzájemná komunikace
- D – rychlost a kvalita – lhůta vyřízení záležitostí

- E – čekací doba
- F – informace na nástěnkách či chodbách
- G – prostředí kanceláře, upravenost zaměstnanců

Obr. 4.13 zahrnuje grafické vyjádření všech výše zobrazených kritérií, včetně souhrnného hodnocení všech respondentů.

Obr. 4.13 Zhodnocení všech aspektů spokojenosti dle důležitosti zákazníka



Zdroj: Vlastní zpracování.

- A – styl jednání zaměstnanců – ochota, vstřícnost

Toto kritérium na první místo přiřadilo dle důležitosti necelých 37 % respondentů (tedy 77 osob). Na druhé místo 31 % dotazovaných a na třetí místo téměř 17%. Zbýlých 15 % se dělí o zbývající místa.

- B – profesionalita – odborné znalosti zaměstnanců

Na první místo by profesionalitu zvolilo 20 %, na druhé 30 % a na třetí 24 % z dotazovaných zákazníků. 19 % respondentů by profesionalitu zařadilo na čtvrtou pozici. A o zbylých 7 % se dělí pátá, šestá a sedmá pozice.

- C – srozumitelnost předávaných informací – vyjadřování a vzájemná komunikace

Srozumitelnost předávaných informací, vyjadřování a vzájemnou komunikaci by na první pořadí umístilo 20 % respondentů, na druhé pořadí 21,5% zákazníků. Nejvíce dotazovaných, zhruba 37 %, by tuto oblast dle důležitosti obsadili na 3 pozici. Na čtvrtou v pořadí by ji umístilo 14 % zákazníků a zbylých 7,5% respondentů, by to rozdělilo na pátou, šestou či sedmou pozici.

- D – rychlost a kvalita – lhůta vyřízení záležitostí

14 % až 15 % dotazujících by rychlost a kvalitu vyřízení záležitostí zařadilo na první, třetí či pátou pozici. 10 % respondentů by ji přiřadilo na druhé místo. Nejvíce odpovídajících, kterých bylo 44 % by toto kritérium umístilo na čtvrté pořadí a o zbylé 1 % se dělí šesté a sedmé místo.

- E – čekací doba

Pro 4 % až 5 % zákazníků by čekací doba měla být na prvním, druhém, třetím či sedmém místě. Pro čtvrtou pozici bylo 14 % respondentů. Největší zastoupení respondentů zařadilo čekací dobu na páté místo, cca 60%. Zbýlých necelých 9 % umístilo tuto oblast na šestou pozici.

- F – informace na nástěnkách či chodbách

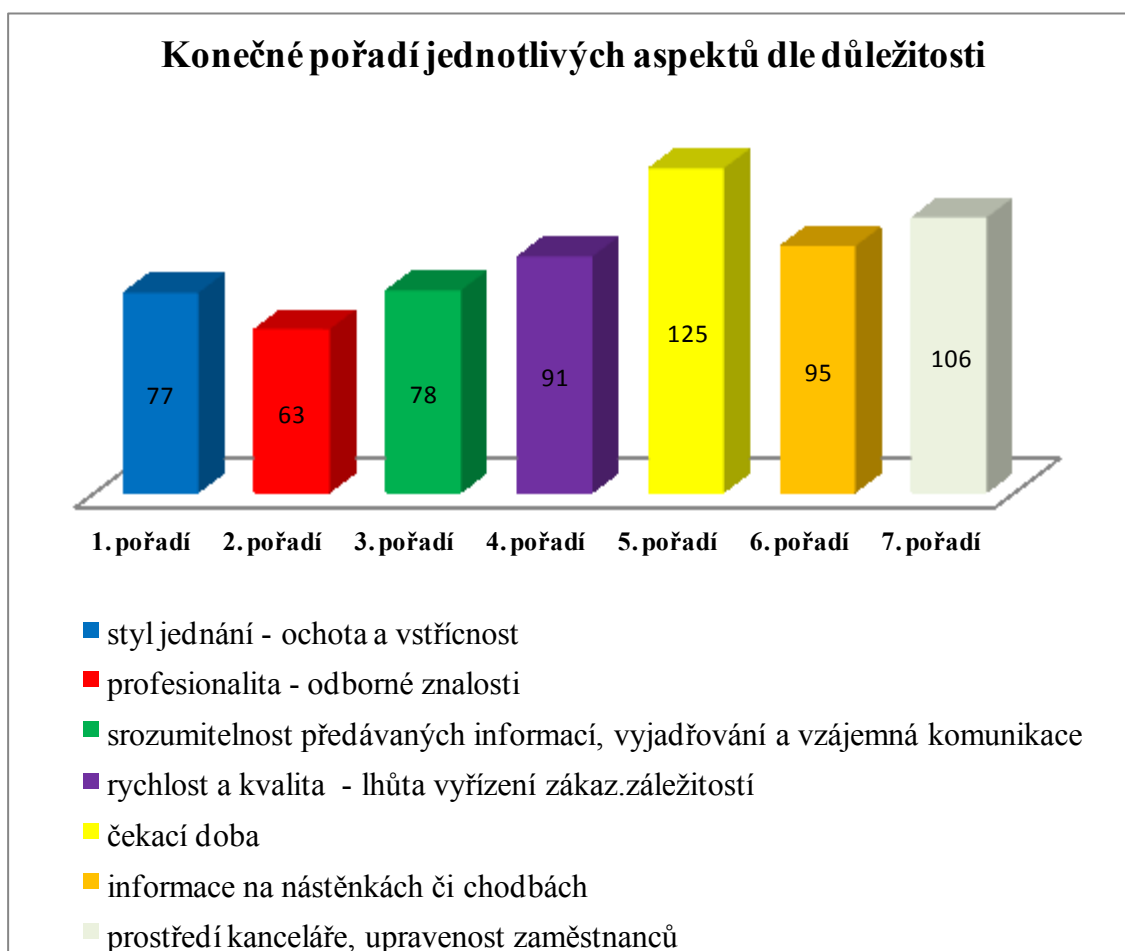
První, druhé, třetí a čtvrté místo znázorňuje vždy +/- 1%. Jako další je páté místo s 8 %. Nejpočetnější zastoupení mělo šesté místo s 45,5 %. A jako další silná skupina s 41,5 % řadí tento aspekt na sedmou pozici.

- G – prostředí kanceláře, upravenost zaměstnanců

Nadpoloviční většina, což je 51 % respondentů přiřadilo prostředí kanceláře a upravenost zaměstnanců na sedmou pozici. 40,5% odpovídá šestému místu. O zbylé pozice se dělí dohromady 8,5 % respondentů.

Pro shrnutí pořadí, byl vytvořen obr. 4.14, který znázorňuje konečné pořadí jednotlivých aspektů od jedné do sedmi, dle nejčastěji se vyskytujících odpovědí podle podmíněné důležitosti zákazníků.

Graf 4. 14 Konečné vyhodnocení pořadí



Zdroj: Vlastní zpracování.

Pro respondenty nejdůležitější, tedy na **první pořadí** by 77 zákazníků z 209 umístilo styl jednání – tedy ochotu a vstřícnost zaměstnanců, čemuž odpovídá téměř 37 %.

Na **druhou pozici** umístilo 30 % všech respondentů profesionalitu – tedy odborné znalosti zaměstnanců (63 zákazníků z 209).

Srozumitelnost předávaných informací, vyjadřování a vzájemnou komunikaci přiřadilo na **třetí pozici** celkem 78 respondentů, čemuž odpovídá 37% ze všech dotázaných.

Na umístění rychlosti a kvality – tedy lhůty vyřízení zákaznickových záležitostí na **čtvrtou pozici** se shodlo 91 dotázaných, tudíž 43,5 % ze všech respondentů.

Čekací dobu na **pátou pozici** přiřadila nadpoloviční většina všech dotázaných respondentů, přesně 125, čemuž odpovídá 60 %.

Na **šestou pozici** si zvolilo 45,5% respondentů informace na nástěnkách či chodbách, jež tvoří 95 zákazníků z 209.

Sedmá pozice zůstala pro prostředí kanceláře a upravenost zaměstnanců, kde ji na tuto pozici přiřadilo 106 respondentů z 209, tudíž 50,5 %.

4.4 Poznámky či připomínky respondentů

Poslední otázka dotazníků, byla pro respondenty otevřená, kde mohli volně vyjádřit své poznámky či připomínky. Respondenti se vyjádřili téměř vždy negativně. Zmiňovali se především, že je tento úřad naprosto zbytečný, že by se měl zrušit a že lidé by si práci měli hledat sami. Nebo *„Ať se úředníci nechovají, jakoby ty peníze rozdávali ze svého. Všem by měli měřit stejným metrem, bez ohledu na rasu.“* Často se objevovaly připomínky typu: *„Úřednice se zákazníky jednají jako s méněcennými“*. *„Úřednice by měly být více ochotné a přizpůsobivé.“* Dále by se zaměstnanci měli pořádně seznámit s etickým kodexem úředníka, jelikož za jejich špatnou náladu nemohou zákazníci a neměli by tímto svou nevrlost na zákazníky přenášet-je to neprofesionální. Nacházely se tam taktéž připomínky, že *se ÚP již delší dobu nesnaží zákazníkům pomoci – v případě hledání nového zaměstnání*. Zákazníci se také zmiňují, že ÚP jsou dnes už bohužel naprosto neadekvátní a neplní svou funkci. *„Úředníci by měli být ochotnější a měli by se občas trochu vžít do situace člověka v nouzi.“*

Jeden respondent napsal: *„Za posledních 5let jsem se na ÚP Frýdek-Místek musel registrovat několikrát. ANI JEDNOU mi nebyla zajištěna práce, či jiné, třeba vzdělávací aktivity. Vždy jsem si práci našel sám! Návštěvy sice možná probíhaly "profesionálně", nicméně nic neřešily, nabízené pracovní pozice nebyly adekvátní ani mému dosaženému vzdělání ani praxi, kterou jsem v profesích, které jsem vykonával, měl. Závěrem, ÚP Frýdek-Místek mi naprosto nepomohl, z mého pohledu zbytečná buzerace slušných lidí, kteří né vlastní vinou*

přišli o práci. Nepoctivec se za rohem směje, slušné lidi úřad kontroluje, zadržuje dávky a všeobecně znepříjemňuje život.“. Taktéž se velmi často respondenti navázeli na nový systém, který je na ÚP zaveden, kdy úředníci často sami neví jak s programem pracovat a značně je to zdržuje.

Vyskytly se tam ovšem i kladné připomínky, jenž byly pouze dvě. A ty zmiňovaly celkovou spokojenost s ÚP.

4.5 Shrnutí dotazníku

Spokojenost občanů/zákazníků Úřadu práce ČR byla provedena pomocí dotazníkového šetření. Respondenti odpovídali celkem na 15 otázek, z nichž 3 otázky se týkaly základní identifikace zákazníka, 9 otázek bylo vytvořeno za účelem zjištění spokojenosti, 1 otázka byla zhotovena pro seřazení jednotlivých aspektů dle důležitosti a zbylé 2 otázky byly doplňující, kde respondenti mohli volně vyjádřit svůj názor.

Dotazník byl rozdán 260 zákazníkům, avšak konečný vzorek tvořilo celkem 209 respondentů, z čehož plyne, že návratnost byla 80 %.

V první otázce týkající se spokojenosti jsme zjišťovali, jak zákazníci hodnotí styl jednání – tedy ochotu a vstřícnost zaměstnanců. Z výsledků šetření vyplynulo, že 40 % respondentů odpovědělo kladně, negativně se vyjádřilo 28 % a neutrální stanovisko má 32 %. Z průměrné známky, která je 2,87 je patrné, že toto hledisko u respondentů odpovídá spíše průměrné úrovni.

Druhou otázkou jsme se ptali na profesionalitu – tedy úroveň odborných znalostí zaměstnanců úřadu. Tuto oblast hodnotilo pozitivně asi o 12 % respondentů méně než u první otázky. Tedy spokojených občanů je 28 %, neutrálních 33 % a nespokojených 39 %. Průměrná známka u této otázky je 3,19, což opět znázorňuje průměrnou úroveň, avšak mírně horší než u první otázky.

U třetí otázky se hodnotila spokojenost občanů se srozumitelností předávaných informací, s vyjadřováním a vzájemnou komunikací. 84 zákazníků, tzn. 45 % bylo spíše spokojených nebo velmi spokojených, 72 respondentů, tzn. 34,5 % mělo k otázce neutrální postoj

a 43 odpovídajících, tzn. 20,5 % bylo spíše nespokojeno nebo velmi nespokojeno. Průměrně občané hodnotili známkou 2,65, což je ze stěžejních hledisek jedno z nejlepších hodnocení.

Čtvrtá otázka byla zaměřena na rychlost a kvalitu – tedy lhůtu vyřízení zákaznickových záležitostí. Toto hledisko nebylo zákazníky hodnoceno příliš kladně. Velmi spokojených či spíše spokojených bylo pouze 19 % respondentů, 34 % mělo neutrální postoj a 47% bylo negativního charakteru, tedy bylo spíše nespokojeno či velmi nespokojeno. Tomu tedy odpovídá také průměrná známka, která je 3,39.

Pátá otázka, která se týkala čekací doby, dopadla v dotazníkovém šetření nejhůř. Její průměrná známka vyšla 3,57. Negativně se vyjádřilo více než 50 % respondentů, ani spokojeno, ani nespokojeno bylo 31 % a kladné hodnocení mělo pouze 17 % dotazovaných.

Šestou otázkou jsme se respondentů ptali, zda jim vyhovují úřední hodiny. Kde 90 % odpovědělo ano, a zbylých 10 % zakřížkovalo ne. Těm, kterým úřední hodiny nevyhovovaly, byl dán prostor k vlastnímu vyjádření, přičemž většina respondentů požadovala prodloužení úředních hodin, ať už před otvírací dobou nebo po.

Sedmá otázka vyžadovala po respondentech hodnocení k informacím na nástěnkách či chodbách ÚP. Kladné hodnocení se vyskytlo u 60 % odpovídajících, neutrálně odpovědělo 30,5 % a negativní postoj mělo pouze 9,5 %. Což se také projevilo na průměrné známce 2,3.

U osmé otázky respondenti měli hodnotit prostředí kanceláře a upravenost zaměstnanců. Tato otázka měla ze všech nejlepší průměrnou známku 2,1. Velmi spokojeno či spíše spokojeno bylo 65 % odpovídajících, ani spokojeno, ani nespokojeno bylo 28,5 % a negativně se vyjádřilo pouze 6,5 % respondentů.

Poslední uzavřená otázka byla zaměřena na celkovou spokojenost s prací ÚP. Její průměrná známka byla 3,03, jenž docela odpovídá, vzhledem k odpovědím na předešlé otázky. Kladně hodnotilo 25 % respondentů, neutrálně 47 % a negativní postavení mělo 28 %.

4.6 Návrhy a doporučení

Nejprve je nutné konstatovat, že šetření spokojenosti zákazníků ÚP mělo zejména průměrné výsledky. Avšak nejvíce nespokojeni byli občané v podstatných oblastech, a to – čekací doby, rychlosti a kvality, lhůty vyřízení zákaznickových záležitostí a profesionality. Na tyto hlediska by se měl management ÚP především zaměřit. Průměrné výsledky byly v oblasti celkové práce ÚP a stylu jednání, tedy s ochotou a vstřícností zaměstnanců, a také se srozumitelností předávaných informací, s vyjadřováním a vzájemnou komunikací. Nejlepších výsledků se dostalo u spokojenosti s prostředím kanceláře, upraveností zaměstnanců a s informacemi na nástěnkách či chodbách.

Na základě provedeného šetření spokojenosti zákazníků ÚP a následné analýzy výsledků bych doporučila následující náměty na zlepšení stávajícího stavu. A to zejména:

- upřesnit dobu schůzky, aby nedocházelo k příliš dlouhé čekací době.
- Provádět častější školení úředníků, které by mohlo vyřešit nespokojenost v oblasti profesionality a také rychlosti a kvality, lhůty vyřízení záležitostí.
- Úředníky bych namátkově kontrolovala externím úředníkem v civilu, který by zhodnotil profesionalitu, ochotu a vstřícnost zaměstnanců a vyvodil z toho patřičné důsledky, kupříkladu kárné opatření nebo v opačném případě pochvaly pro zaměstnance.

Dále bych doporučila zavést:

- bonusy pro zaměstnance, kterým se podaří zákazníka úspěšně zařadit do pracovního procesu. Myslím si, že by to mohlo vést k značné motivaci pro úředníky.
- A dalším návrhem by bylo vytvořit, jak pro zákazníky, tak pro zaměstnance, manuály (stručné taháky), které by jim byly nápomocny v případě novelizací a nových postupů. A dle mého názoru by to významně pomohlo obou stranám.

5 Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na spokojenost zákazníků Úřadu práce ČR, konkrétně pak zákazníků kontaktního pracoviště Úřadu práce ve Frýdku-Místku.

Cílem této diplomové práce bylo **posoudit a charakterizovat možnosti měření spokojenosti zákazníků ve veřejné správě. A dále vyhodnotit úroveň spokojenosti zákazníků na kontaktním pracovišti Úřadu práce ve Frýdku-Místku dle stanovených parametrů.**

Druhá kapitola popisovala základní pojmy veřejné správy, jako jsou samospráva, státní správa, státní správa na úseku zaměstnanosti. Kde dále je také charakterizováno institucionální zabezpečení státní správy na úseku zaměstnanosti, tedy MPSV a zejména Úřad práce ČR, jeho činnost, úkoly a postavení.

Třetí kapitola pojednává především o teoretických poznatcích týkajících se především spokojenosti zákazníků, základních modelech spokojenosti, znacích spokojenosti a především o různých způsobech měření spokojenosti.

Čtvrtá kapitola se zabývá již samotnou metodou měření spokojenosti – dotazníkovým šetřením, jež byla použita k měření spokojenosti občanů/zákazníků na kontaktním pracovišti Úřadu práce ve Frýdku-Místku. Jsou tam vyjádřeny cíle a problémové okruhy, jichž se šetření týkalo. V této souvislosti jsou vyplněné dotazníky nadále zpracovány, vyhodnoceny a poté následně navrženy návrhy a doporučení pro zlepšení stávajícího stavu.

Spokojenost občanů/zákazníků se měřila dotazníkovým šetřením – a to přímo v budově kontaktního pracoviště ÚP ve Frýdku-Místku, kterého se zúčastnilo celkem 260 respondentů, avšak použitelných tedy správně vyplněných bylo 209 dotazníků.

Autorkou byl vytvořen vlastní jednoduchý dotazník, který se skládal celkem z 15 otázek. Kde první tři otázky byly základního informačního charakteru. U dalších 9ti otázek občané hodnotili spokojenost se stylem jednání - ochotou a vstřícností zaměstnanců, s profesionalitou - tedy úrovní odborných znalostí, hodnotili srozumitelnost předávaných informací, vyjadřování či vzájemnou komunikaci, dále rychlost a kvalitu - tedy dobu vyřízení záležitostí, čekací dobu, otvírací hodiny či informace na nástěnkách nebo chodbách, prostředí kanceláře a upravenost zaměstnanců a nakonec měli ohodnotit také celkovou spokojenost s prací ÚP. Další 2 otázky byly doplňující, a to v případě nesouhlasu s otvíracími hodinami a poslední otázka vyhodnocovala jednotlivé aspekty dle důležitosti zákazníka. Pro způsob hodnocení

měli respondenti k dispozici pětistupňovou hodnotící škálu, která byla omezena počátečním a konečným mezním stavem. A hodnotilo se způsobem jako ve škole, kde znamená 1 – velmi spokojen a 5 – velmi nespokojen.

Důležitým indikátorem kvality poskytovaných služeb je měření spokojenosti občanů/klientů se službami, které poskytují úřady veřejné správy. Většina organizací veřejné správy se snaží dosáhnout co nejvyšší spokojenosti občanů poskytováním kvalitních veřejných služeb. Dosáhnutí spokojenosti zákazníka je ve velké míře závislé na jejich očekáváních a na míře jejich naplnění. Informace o očekáváních občanů zjišťují organizace veřejné správy prostřednictvím průzkumů spokojenosti s použitím určitých metod, které jsou zmíněny v druhé kapitole a jsou jimi například metoda ServQual, znakově orientované metody – mezi které patří například dotazování, interview, dále metody orientované na prožité zkušenosti, kterými jsou pozorování, analýza stížností a pochval a mnoho dalších. Spousta z těchto metod byly přebrané ze soukromého sektoru a aplikované na sektor veřejný.

Proč se vlastně zabývat spokojeností občanů/zákazníků? Především proto, že je to oblast, kterou by se měly organizace veřejné správy zabývat, jelikož je to zpětná vazba toho, jak organizace veřejné správy fungují, jak dobře provádí svou práci – jak efektivně, kvalitně a hospodárně poskytuje své služby a informace. Veřejná správa by se měla maximálně snažit o kvalitní a efektivní výkon, jelikož významně ovlivňuje kvalitu života občanů a tím i jejich další vývoj a rozvoj.

Informace získané prostřednictvím zjišťování spokojenosti zákazníka tvoří důležitou zpětnou vazbu, potřebnou pro přijímání správných rozhodnutí o úrovni a kvalitě poskytovaných veřejných služeb.

Je velmi důležité, aby docházelo k pravidelnému vyhodnocování efektivnosti a hospodárnosti u stávajících poskytovaných služeb. Nemalou roli ve veřejných službách zaujímá občan, kterému jsou veřejné služby primárně určeny. Mělo by docházet k pravidelnému sledování a vyhodnocování názorů a potřeb občanů. Zpětná vazba od uživatelů veřejných služeb je velice důležitá právě proto, že díky ní organizace veřejné správy získávají podněty k zefektivnění stávajících služeb nebo také napomáhá k získání informací o nově vznikajících potřebách veřejnosti.

Pokud je zákazník v soukromém sektoru spokojen s kvalitou zboží či s fungováním firmy, rád se k tomuto zboží vrátí, v případě, že je nespokojen, nic mu nebrání firmu vyměnit za jinou. Podobné je to u posuzování služeb veřejné správy. Ovšem s tím rozdílem, že se občan nemůže obrátit na jiný úřad, aby tam svou záležitost vyřídil. Musí využít místně příslušný úřad, a proto je důležité, abychom se více zaměřovali na kvalitu poskytovaných služeb veřejného sektoru, aby vyřizování záležitostí na úřadě nebylo pro občana obtěžující a nepříjemné.

Z výsledků šetření spokojenosti vyplývá, že občané jsou nejvíce spokojeni s prostředím kanceláří a upraveností zaměstnanců, poté s informacemi na nástěnkách či chodbách; se srozumitelností předávaných informací, s vyjadřováním a vzájemnou komunikací; se stylem jednání – tedy s ochotou a vstřícností zaměstnanců; s celkovou prací ÚP; s profesionalitou – tedy s úrovní odborných znalostí zaměstnanců; s rychlostí a kvalitou – lhůtou vyřízení svých záležitostí a nejhůře dopadla čekací doba.

V návaznosti na tyto výsledky výzkumu byly autorkou ÚP navrženy náměty a doporučení k zlepšení stávajícího stavu. A to především upřesnit dobu schůzky, aby nedocházela k příliš dlouhé čekací době. Dále by autorka úředníky namátkově kontrolovala externím úředníkem v civilu, který by zhodnotil profesionalitu, ochotu a vstřícnost zaměstnanců a vyvodil z toho patřičné důsledky, kupříkladu kárné opatření nebo v opačném případě pochvaly pro zaměstnance. Dále bylo doporučeno zavést bonusy pro zaměstnance, kterým se podaří zákazníka úspěšně zařadit do pracovního procesu. Autorka si myslí, že by to mohla být vhodná motivace pro úředníky. Dalším návrhem bylo vytvořit, jako pro zákazníky, tak pro zaměstnance, manuály které by jim byly nápomocny v případě novelizací a nových postupů.

Na závěr je třeba podotknout, že oblasti výzkumu, které byly vyhodnoceny kladně, je třeba udržet, např. spokojenost s prostředím kanceláře a upraveností zaměstnanců, s informacemi na nástěnkách či chodbách a také se srozumitelností předávaných informací. Management by se měl zaměřit především na kritická místa, která je potřeba odstranit, jimiž jsou především čekací doba, rychlost a kvalita – lhůta vyřízení záležitostí a také profesionalita zaměstnanců.

Seznam použité literatury

a) Odborné publikace

1. FOSTER, Timothy. *Jak získat a udržet zákazníka*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-663-2.
2. GASTER, Lucy, Amanda SQUIRES a kol. *Providing Quality in the Public Sector. A Practical Approach to Improving Public Services*. Philadelphia: Open University Press. Maidenhead, 2003. ISBN 0 335 20955 6
3. HENDRYCH, Dušan. *Správní věda. Teorie veřejné správy*. 2. dopl. a rozš. vyd. Praha: ASPI, 2007, ISBN 978-80-7357-248-8. Dostupné také z:
<http://www.uloz.to/8544797/spravni-veda-teorie-verejne-sprav-dusan-hendrych-7z>
4. HUMPREYS, Peter C. *Improving Public Service Delivery*. Institute of Public Administration, Dublin, 1998. 1. vyd., ISBN 1-902448-00-6. Dostupné z:
<http://www.cpmr.gov.ie/Documents/Improving%20Public%20Service%20Delivery.pdf>
5. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický Marketing - Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
6. JURNÍKOVÁ, Jana, Petr PRŮCHA, Petr KOLMAN a kol.. *Správní právo: zvláštní část*, 6. dopl. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2009. ISBN 978-80-210-4847-8.
7. KADEČKA, Stanislav a Petr PRŮCHA. *Správní právo – obecná část*. Brno: Masarykova univerzita, Právnická fakulta, Katedra správní vědy, správního práva a finančního práva, 2004.
8. Kolektiv autorů: *CAF Společný hodnotící rámec (Model CAF): Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení*. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2003. ISBN 80-02-01566-5.

9. Kolektiv autorů: PŮČEK, Milan, pracovníci Městského úřadu Vsetín a poradci (přílohy) a Bc. Stanislav KOCOUREK, DiS. *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy – soubor příkladů*. 1. vyd. Praha, 2005. ISBN 80-239-6154-3. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/odbor/moderniz/spokojenost_final.pdf
10. KOLIBOVÁ, Helena a Alina KUBICOVÁ. *Trh práce a politika zaměstnanosti*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2005. ISBN 80-7248-321-80
11. KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
12. KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
13. KOTÝNKOVÁ, Magdaléna a Otakar NĚMEC. *Lidské zdroje na trhu práce: vývoj a tendence v souvislosti se vstupem České republiky do EU*, 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-48-7
14. LEIBLOVÁ, Zdeňka. *Zákon o zaměstnanosti a komentářem*. 5. vyd. Nakladatelství ANAG, 2009. ISBN 978-8-7263-533-7
15. LUKÁŠOVÁ, Růžena a David ŠPAČEK. *Měření spokojenosti klientů jako součást řízení kvality v organizaci veřejné správy*. In Management územní samosprávy. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3957-4.
16. LUKÁŠOVÁ, Růžena a kol.: *Měření spokojenosti občanů s veřejnými službami jako součást řízení kvality v organizacích veřejné správy*. Brno: Masarykova universita, 2009. ISBN 978-80210-5112-6. Dostupné z: <http://is.muni.cz/do/1456/soubory/oddeleni/svi/skripta/es2009-01.pdf>
17. MATEIDES, Alexander a Helena ČIERNA. *Využívání nových poznatků v rozvoji osobnosti podnikatele*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2002. ISBN 80-7248-145-2.
18. MATEIDES, Alexander a Jaroslav ĎAĎO. *Služby*. 1.vyd. Bratislava: Miroslav Mračko, 2002. ISBN 80-8057-452-9.

19. MATEIDES, Alexander. *Spokojnosť zákazníka a metódy jej merania – koncepty a skúsenosti*. Bratislava: EPOS, 1999. ISBN 80-8057-113-9.
20. MATEIDES, Alexander. *Spokojnosť zákazníka a metódy jej merania – 2.diel – metódy*. Bratislava: EPOS, 2001. ISBN 80-8057-224-0.
21. NENADÁL, Jaroslav, Růžena PETŘÍKOVÁ, Milan HUTYRA a Petra HALFAROVÁ. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. ISBN 80-02-01672-6.
22. NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.
23. OCHRANA, František. *Veřejná volba a řízení veřejných výdajů*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-71-8.
24. PEKOVÁ, Jitka a Jaroslav PILNÝ. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, s. r. o., 2002. ISBN 8086395219
25. PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2005. ISBN 80-7357-052-1
26. PRŮCHA, Petr. *Správní právo : obecná část*. 3. přep. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2001. ISBN 80-210-1814-3
27. REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 1. dopl. vyd. Praha : Ekopress, 2002. ISBN 80-86119-60-2.
28. SLÁDEČEK, Vladimír. *Obecné správní právo*. 1. Vyd. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-060-2
29. Srovnání BLAŽEK Pavel in Kolektiv autorů. *Správní právo. zvláštní část*. Brno: Masarykova univerzita, 2001. [online]. [12. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/sprava-na-useku-zamestnanosti.aspx>
30. SVOBODA, Ivo a Karel SCHELLE. *Základy organizace veřejné správy*. Ostrava: KEY Publishing s.r.o., 2007. ISBN 978-80-87071-22-9.

31. WATSON, Georgy H., Tito CONTI a Yoshio KONDO. *Quality into the 21st Century*.
Dostupné z:
<http://www.letu.edu/people/jaytevis/Software-Engineering/E1189-Quality-Into-21-Century.pdf>

b) Články v odborných časopisech (periodicích) nebo ve sborníku z konference

1. BIČÁKOVÁ, Olga. *Reorganizace úřadu práce*. [online]. [12. 3. 2012]. Dostupné z:
<http://www.cssz.cz/cz/casopis-narodni-pojisteni/archiv-vydanych-cisel/clanky/reorganizace-uradu-prace.htm>
2. KADEČKA, Stanislav a Filip RIGEL. *Výkon státní správy – kompetence, odpovědnost*. Stručná teoretická studie. [online]. [7. 3. 2012]. Dostupné z:
www.mvcr.cz/odk2/
3. *Strategie efektivní veřejné správy a přátelské veřejné služby*, dostupné z:
www.osf-mvcr.cz/file/1_1_1/
4. VRABKOVÁ, Iveta. *Zákazník veřejné správy*.

c) Elektronické dokumenty a ostatní

1. *ServQual*. [online]. [13. 3. 2012]. Dostupné z:
<http://www.servqual.estranky.cz/clanky/whatis.html>
2. *Služby a činnost Úřadu práce ČR v oblasti zaměstnanosti*. [online]. [12. 3. 2012].
Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/obecne/cinnosti_up
3. *Státní správa a samospráva*. [online]. [7. 3. 2012]. Dostupné z:
<http://www.ptejteseknihovny.cz/uloziste/aba001/2007-2009/statni-sprava-a-samosprava>
4. *Společný hodnotící rámec CAF 2009*. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-podpora-zavadeni-kvality-ve-verejne-sprave.aspx?q=Y2hudW09Ng%3d%3d>
5. *Sborník příspěvků 2. národní konference kvality ve veřejné správě s mezinárodní účastí*, Dostupné z: www.mvcr.cz/soubor/sbornik-2nkq-pdf.aspx

d) Příslušné právní předpisy

1. *Zákon o Úřadu práce ČR*, dostupné z:
<http://portal.mpsv.cz/upcr/oup/sb0029-2011-73-2011.pdf>
2. *Ústavní zákon č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávných celků a o změně ústavního zákona České národní rady č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky*.
Dostupné z:
http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701/.cmd/ad/.c/313/.ce/10821/.p/8411/_s.155/701?PC_8411_number1=347/1997&PC_8411_l=347/1997&PC_8411_ps=10#10821
3. *Zákon o krajích (krajské zřízení)*. Dostupné z:
<http://www.zakonycr.cz/seznamy/129-2000-sb-zakon-o-krajich-%28krajske-zrizeni%29.html>
4. *Zákon o obcích (obecní zřízení)*. Dostupné z:
<http://www.zakonycr.cz/seznamy/128-2000-sb-zakon-o-obcich-%28obecni-zrizeni%29.html>

Seznam zkratk

ÚP	Úřad práce
ČR	Česká republika
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
EU	Evropská unie
Tzv.	tak zvaný
Tj.	to je
Např.	například
Kupř.	kupříkladu

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představeních a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB – TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB – TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB – TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB – TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB – TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB – TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. dubna 2012

.....
Bc. Veronika Podešvová

Seznam příloh

Příloha č.1: Dotazník pro měření spokojenosti zákazníků kontaktního pracoviště ÚP ČR ve Frýdku-Místku

Příloha č.2: Organizační struktura kontaktního pracoviště ÚP ve Frýdku-Místku

Seznam obrázků:

Obr. 3.1: Cyklus šetření spokojenosti

Obr. 3.2: Diferenční model spokojenosti zákazníka

Obr. 3.3: Možné reakce zákazníků na spokojenost/nespokojenost

Obr. 3.4: Úrovně spokojenosti zákazníka

Obr. 3.5: Kano-model

Obr. 3.6: Kano – model spokojenosti zákazníka

Obr. 3.7: Definování znaků spokojenosti

Obr. 3.8: GAP model kvality služeb

Obr. 4.1: Pohlaví respondentů

Obr. 4.2: Věková kategorie respondentů

Obr. 4.3: Dosažené vzdělání respondentů

Obr. 4.4: Spokojenost se stylem jednání – tedy s ochotou a vstřícností zaměstnanců ÚP

Obr. 4.5: Spokojenost s profesionalitou – tedy s úrovní odborných znalostí zaměstnanců při řešení zákaznickových záležitostí

Obr. 4.6: Spokojenost se srozumitelností předávaných informací, vyjadřováním a vzájemnou komunikací

Obr. 4.7: Spokojenost s rychlostí a kvalitou – lhůtou vyřízení záležitostí na ÚP ve Frýdku-Místku

Obr. 4.8: Spokojenost z hlediska čekací doby na ÚP ve Frýdku-Místku

Obr. 4.9: Spokojenost s úředními hodinami na ÚP ve Frýdku-Místku

- Obr. 4.10: Spokojenost s informacemi na nástěnkách či chodbách ÚP ve Frýdku-Místku
- Obr. 4.11: Spokojenost s prostředím kanceláře a upraveností zaměstnanců (úředníků) ÚP ve Frýdku-Místku
- Obr. 4.12: Celková spokojenost s prací ÚP ve Frýdku-Místku
- Obr. 4.13: Zhodnocení všech aspektů spokojenosti dle důležitosti zákazníka
- Obr. 4.14: Konečné vyhodnocení pořadí

Seznam tabulek:

- Tab. 3.1: Výhody a nevýhody jednotlivých metod sběru dat o spokojenosti zákazníků
- Tab. 4.1: Pětistupňová hodnotící škála